

UNIVERSITÉ DE PARIS. — FACULTÉ DE DROIT

DES
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES DE CONSOMMATION
ET SPÉCIALEMENT
DES RESTAURANTS COOPÉRATIFS

THÈSE POUR LE DOCTORAT

PRÉSENTÉE ET SOUTENUE

Le mercredi 8 novembre 1911, à 4 heures 1/2

PAR

Jean FENEZ

Président : M. LYON-CAEN, professeur.

Suffragants : { MM. FERNAND FAURE, professeur.
 { HITIER, professeur.

PARIS

ÉMILE LAROSE, LIBRAIRE-ÉDITEUR

44, Rue Victor Cousin, 44

1911



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41553007_0039

THÈSE
POUR
LE DOCTORAT

La Faculté n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les
thèses ; ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.

UNIVERSITÉ DE PARIS. — FACULTÉ DE DROIT

DES
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES DE CONSOMMATION
ET SPÉCIALEMENT
DES RESTAURANTS COOPÉRATIFS

THÈSE POUR LE DOCTORAT

PRÉSENTÉE ET SOUTENUE

Le mercredi 8 novembre 1911, à 4 heures 1/2

PAR

Jean FENEZ

Président : M. LYON-CAEN, professeur.

*Suffragants : MM. FERNAND FAURE, professeur.
HITIER, professeur*



PARIS

ÉMILE LAROSE, LIBRAIRE-ÉDITEUR

11, Rue Victor Cousin, 11

—
1911

DES
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES DE CONSOMMATION
ET SPÉCIALEMENT
DES RESTAURANTS COOPÉRATIFS

INTRODUCTION

La coopération, dont il est difficile de donner une définition précise, consiste essentiellement dans le groupement libre d'individus, soit en vue d'effectuer des achats, pour le compte de tous les adhérents, et de répartir entre eux les marchandises ainsi achetées, soit en vue d'organiser une entreprise quelconque de production, dont la direction et l'administration seront assurées par les intéressés ou sous leur contrôle direct et immédiat.

Quel que soit l'objet de l'entreprise, le but des associés est de se passer des intermédiaires commerciaux ou des patrons et de bénéficier, en se la partageant, de la part de rémunération qui serait revenue à ces derniers. On compte éliminer l'entrepreneur, au sens éco-

nomique du mot, par suite réduire, dans la même mesure, les frais de l'opération. Celle-ci, en effet, au lieu de comporter, comme on est convenu de l'admettre en économie politique, une triple rémunération, celle du travail, celle du capital et celle de la direction, ne doit dans l'intention des coopérateurs exiger que les deux premières, celle due au travail et celle due au capital. L'opération doit donc permettre aux associés, dans les sociétés de consommation, de réaliser une économie plutôt qu'un bénéfice. Et même, cette économie, dans la plupart des cas, sera double, car le capital devant être normalement fourni, dans les sociétés coopératives, par les associés, il résulte que la valeur du produit qui constitue l'objet de la société ne subira qu'un seul prélèvement qui ne revienne pas aux coopérateurs, celui opéré au profit du travail.

Tels sont, brièvement exposés, l'idée et le but de la coopération. On sait — nous nous sommes efforcé de le faire apparaître dans les explications qui précèdent — qu'elle a revêtu surtout deux formes essentielles, la société coopérative de consommation et la société coopérative de production ; dans cette dernière, nous faisons rentrer la société coopérative de crédit qui nous paraît en être seulement une modalité particulière. Mais ces diverses formes constituent seulement des types. La coopération a revêtu et présente tous les aspects dont est susceptible l'association libre appliquée aux faits économiques. « Les nécessités de la vie pratique,

dit M. Charles Gide (1), plus puissantes que les systèmes, ont fait surgir spontanément dans divers pays des formes très diverses d'association — en Angleterre, associations de consommation ; en France, associations de production ; en Allemagne, associations de crédit, en Danemark, associations rurales ; aux États-Unis, associations de construction, etc., — qui, quoique dans des proportions encore modestes, ont déjà commencé à réaliser d'assez sérieuses transformations dans les conditions économiques actuelles et à ouvrir le champ à de plus grandes espérances. » Comme l'indiquent ces derniers mots, la *coopération* a donné naissance à un programme de rénovation sociale, connu sous le nom de « coopératisme » ou encore de « solidarisme libéral ». Ses partisans espèrent voir sortir de ces diverses associations coopératives un monde nouveau. Sous l'influence de ces sociétés, le régime actuel de salariat, cause de si grands maux, doit disparaître et, au lieu que la production soit, comme de nos jours, obtenue par les ouvriers travaillant sous la direction des patrons, sous le régime de la coopération, il n'y aurait plus que des travailleurs, groupés en association, dans les conditions exposées plus haut, et dont la production subirait le minimum de prélèvements possible. La question sociale serait ainsi résolue par la disparition de toute possibilité de conflit entre le capital et le travail.

1, *Principes d'Économie Politique*, 9^e édit., p. 452.

Dès 1886, M. Charles Gide (1) esquissait les grandes lignes et les idées essentielles de cette conception, basée sur la solidarité et réalisée par la coopération. Nous remarquerons, ce que l'on paraît trop peu savoir, que le système socialiste qui s'inspire de ces idées et qui est connu sous la dénomination de « solidarisme idéaliste » est antérieur de plusieurs années à un autre système solidariste, appelé « solidarisme juridique », dont les principes ont été développés par M. Léon Bourgeois, dans un livre intitulé *Solidarité*, publié en 1896.

Nous ne saurions nous étendre ici sur les caractères de l'un et de l'autre système (2). Nous nous contenterons d'indiquer que notre savant maître, M. Gide, incline à croire que le principe nouveau et fécond qu'est la solidarité, doit aboutir à la diffusion du profit et de la rente du sol chez les consommateurs et que, quand il sera largement appliqué et répandu, par la coopération, il sera susceptible de devenir la base d'une nouvelle démocratie industrielle. Il pense que l'application de ce principe est appelé à opérer une révolution économique par l'abolition progressive du mode de production capitaliste. Et dans ses conférences sur la coopération, si attachantes, dont tout le monde se plaît à

1. *La Coopération*. Conférences de propagande. Série commencée en 1886. Larose, 1900, in-12.

2. Cours de doctorat de M. Deschamps, *passim*. L'idée de solidarité en tant que progrès économique. *Revue internationale de sociologie*, 1893, p. 192.

reconnaitre la finesse et l'élévation de pensée, notre savant maître, sans développer avec précision l'organisation de la société qui doit résulter de la pratique généralisée de la coopération, se plaît à la représenter sous l'aspect d'une multitude de sociétés coopératives produisant pour leur compte tout ce qu'elles consomment, propriétaires de la totalité ou de la plus grande partie de l'outillage commercial, industriel et agricole de la nation et constituant par leur fédération une véritable république coopérative.

Nous ne saurions, encore une fois, entrer ici dans l'exposé détaillé de ces diverses doctrines et encore bien moins en aborder la critique. Cela a été fait bien des fois, avec une autorité que nous n'avons pas et avec une science à laquelle nous ne saurions prétendre. Nous signalerons seulement dans cet ordre d'idées, le cours de doctorat de M. Deschamps, un autre de nos maîtres, en particulier les matières traitées pendant l'année scolaire 1907-1908 et l'ouvrage, désormais classique, du regretté M. Maurice Bourguin, *Les systèmes socialistes et l'évolution économique* (1).

Notre ambition est moins haute. Une expérience d'association coopérative a été tentée sous nos yeux au quartier latin, au cours de nos études, sous le patronage de plusieurs de nos maîtres les plus éminents. Nous y avons assisté ; nous y avons participé et colla-

1 Librairie Armand Colin, 3^e édition, 1907.

boré, à un certain moment, dans la modeste mesure de nos moyens. Nous avons eu ainsi occasion de contrôler, de vérifier pour ainsi dire au contact de l'expérience, quelques-unes des idées théoriques, quelques-uns des principes économiques puisés dans l'enseignement donné à la Faculté. Ce sont les observations faites par nous au cours de cette expérience, ce sont les réflexions que nous ont inspirées les événements qui se sont déroulés sous nos yeux que nous nous proposons de développer ici sans la moindre prétention ; nous nous permettons d'y ajouter les conclusions personnelles auxquelles nous avons été amené et qui découlent, nous pourrions dire, du mélange, de la combinaison, de la fusion des notions acquises au cours de nos études et des constatations faites dans les circonstances que nous venons de dire.

Nous diviserons notre sujet en deux parties : dans la première nous examinerons la création et le fonctionnement du premier restaurant coopératif ; dans la seconde, nous ferons une monographie aussi complète que possible du restaurant coopératif qui a succédé au premier et qui fonctionne actuellement.

Notre première partie est destinée à montrer comment est née cette idée d'un restaurant coopératif entre étudiants, comment on a tenté de la réaliser, quels obstacles pratiques a fait apparaître cette tentative. Sans ces explications préliminaires, un très grand nombre d'articles des statuts du restaurant nouveau seraient

incompréhensibles, la plupart des mesures prises par les administrateurs actuels seraient inexplicables. Ces explications serviront en outre à faire un historique complet de ce genre spécial et difficile de coopérative tenté dans un milieu tout à fait nouveau. Nous en emprunterons, enfin, tous les éléments à un article de M. Gide paru dans la *Revue internationale de l'enseignement*, à la date du 15 octobre 1905, sous le titre « Le restaurant coopératif du Quartier Latin ».

La seconde partie, de beaucoup la plus importante, consistera comme nous venons de le dire dans une monographie du nouveau restaurant. Elle sera aussi complète qu'il est possible ; nous pourrons donner jusqu'aux détails en apparence les plus infimes. A ce titre, elle constituera, nous avons, du moins, tout lieu de le penser, une source abondante des plus utiles renseignements sur le genre de coopérative dont nous traitons.

Si nous nous exprimons ainsi sur l'importance et la qualité des documents que nous annonçons, ce n'est pas dans le but d'en tirer personnellement vanité, mais uniquement pour en reporter tout le mérite et tout l'honneur aux membres en exercice du Conseil d'administration du restaurant. La plupart d'entre eux ont pris part à la fondation du restaurant actuel à la direction duquel ils participent encore, plusieurs d'entre eux ont connu et vu fonctionner de près le premier restaurant coopératif fondé au quartier dans les conditions que nous allons exposer dans notre première partie ;

ils étaient donc, par leur connaissance de la question et par leur expérience en la matière, particulièrement désignés pour nous documenter. Nous tenons à leur en adresser ici tous nos remerciements et à faire connaître que sans leur premier concours, sans cette collaboration, notre travail aurait été impossible ou n'aurait pu contenir que des généralités plus ou moins banales sur la coopération en général et en particulier sur le mode spécial de coopération qui va nous occuper.

PREMIÈRE PARTIE

LE RESTAURANT COOPÉRATIF DU QUARTIER LATIN

CHAPITRE PREMIER

Sa fondation et son organisation

Le restaurant coopératif du quartier latin fut fondé au cours de l'année 1900. Dans une conférence organisée le 23 novembre de la dite année, à la Sorbonne, sous la présidence du doyen de la Faculté des Lettres, on fit appel aux futurs consommateurs, les étudiants, pour obtenir leur adhésion anticipée, et aux capitalistes philanthropes pour fournir l'argent nécessaire. Et ce qui pourrait paraître étonnant, ce ne fut pas cette dernière tâche qui fut la plus difficile. Des concours généreux se produisirent, un grand nombre de professeurs de l'Université de Paris, des hommes d'affaires, des banquiers, des industriels, des littérateurs, des ar-

tistes, la Société des amis de l'Université de Paris souscrivirent un nombre d'actions suffisant pour qu'on recueillit assez vite un capital de 27.000 francs, jugé suffisant pour commencer. La Société avait été constituée en décembre, peu de temps après la conférence dont il a été parlé, sous la forme de société anonyme à capital variable. Les actions étaient de 25 francs, dont 1/10 devait être payé en souscrivant et le surplus pouvait l'être, par les étudiants seulement, au moyen de versements mensuels.

Les adhésions furent ensuite beaucoup plus difficiles à réunir que le capital. Ce n'est ordinairement pas cependant ce qui se produit dans la fondation des coopératives. On n'en put trouver, paraît-il, qu'une soixantaine. Les jeunes gens sollicités de s'inscrire répondirent généralement, relate M. Gide, qu'ils le feraient quand le restaurant serait ouvert et qu'ils l'auraient vu fonctionner. Cette réponse, que l'auteur de qui nous la tenons qualifie de cercle vicieux, fournit la première trace du désaccord initial qui sépara les fondateurs des étudiants et qui fut l'une des causes principales de l'insuccès de la Société. Elle montre que les jeunes gens ne se considéraient pas, dès le début, comme les véritables associés ; il leur parut toujours que la Société était sans doute fondée *pour* eux, mais non *par* eux. Ils la considéraient dès lors un peu comme un patronage. Le fait, qui parait avoir été une première faute, et qui leur avait donné cette impression, avait

été l'appel très large que l'on avait fait, comme nous venons de le voir, pour réunir le capital social, à des concours que nous qualifierons d'extérieurs. Peut-être, sans s'en apercevoir, et avec les meilleures intentions du monde, avait-on par là porté un coup profond et irrémédiable au caractère coopératif de la Société. Nous verrons, en tous cas, combien la situation qui en résulta pesa sur le restaurant coopératif pendant les trois années de son fonctionnement. Nous aurons, d'ailleurs, occasion de revenir sur ce point.

Un local fut ensuite, non sans peine, découvert et arrêté. Le propriétaire ne consentit à traiter qu'à des conditions très onéreuses pour les preneurs : prix relativement élevé et stipulation que les aménagements resteraient, en fin de bail, sa propriété sans aucune indemnité.

Nous trouvons, à ce sujet, sous la plume de l'historien du restaurant coopératif, une remarque qu'il nous paraît intéressant de reproduire, car elle fournit après coup de précieux renseignements sur l'état d'esprit des « initiateurs de l'entreprise », état d'esprit susceptible d'expliquer les résultats obtenus. M. Gide observe que l'acceptation de ces conditions faisait courir une grosse aventure, qu'on risquait — comme ne le démontra que trop l'événement — d'engloutir presque tout le capital social dans un appartement loué, sans avoir pu en réaliser l'amortissement au cours du bail. Ce danger signalé, voici maintenant les raisons péremptoires qui

déterminèrent néanmoins l'acceptation de ces conditions : « Les initiateurs de l'entreprise, *las de chercher en vain*, on était à la veille des vacances, *et impatients de réaliser leur idée*, pour ouvrir à la rentrée, se décidèrent à signer. » Aussi est-on moins étonné, après cela, de penser, comme le déclare M. Gide, que toute la bonne volonté et l'intelligence de ces initiateurs « n'ait pu réussir à faire ce que fait chaque jour un débitant de vins ou un marchand de soupe » ! Ceux-ci ne se seraient pas lassés si vite sans doute de chercher et auraient modéré leur impatience.

Les travaux d'aménagement furent ensuite entrepris et menés avec rapidité, de manière que le restaurant put être ouvert pour la rentrée. Le luxe et la décoration furent réduits au minimum ; on recourut à l'obligeance d'actionnaires artistes qui voulurent « bien prêter quelques tableaux pour couvrir l'indigence des murs. Néanmoins, comme tout était à créer, les dépenses ne laissèrent pas que d'être très élevées ».

L'ouverture eut lieu le 16 octobre 1901. Ce fut un événement parisien. Toute la presse lui fit un accueil chaleureux. Et qui plus est, ces étudiants qui avaient paru se faire tirer l'oreille quand on avait sollicité leur adhésion, vinrent en foule, se précipitèrent, accoururent en trop grand nombre. On manqua de places. Il n'y en avait que 100, et on distribuait 400 repas par jour ; « derrière chaque consommateur, qui était obligé de mettre les bouchées doubles, d'autres attendaient la

place vacante. Il fallut refuser du monde comme pour les pièces en vogue », puisque ne pouvaient être consommateurs que les actionnaires et que les actions étaient toutes émises. On dut donc s'inscrire pour devenir actionnaire comme on attendait pour consommer. « On ouvrit un registre pour les candidats aux actions vacantes » par suite de démission ou de départ, sur lequel il y eut jusqu'à 180 inscriptions pour une seule action.

Aussi, semble-t-il qu'on serait fondé à reprocher aux jeunes gens pour qui était fait le restaurant d'avoir mis trop d'empressement à le fréquenter après son ouverture après en avoir mis trop peu à apporter leur adhésion quand on la leur demandait. Cet empressement tardif aurait causé une agréable surprise et aurait eu les effets les plus bienfaisants s'il n'avait pas provoqué et déterminé, au moins d'une manière indirecte, une autre décision du Conseil d'administration qui eut des effets désastreux. En présence d'un succès aussi brillant, « sous la pression de cette foule de jeunes gens, tant de ceux qui restaient à la porte et qui réclamaient bruyamment contre leur exclusion que de ceux qui déjà entrés y étouffaient », on se laissa entraîner à des agrandissements à la fois prématurés et inconsidérés. On se départit alors, peut-être un peu grisé par le succès, de la très louable prudence dont on avait fait preuve lors de la première location. On n'avait alors en effet pris que la moitié du local où l'on s'était installé. On fit

donc, cette fois, un nouveau bail pour le surplus « dans les mêmes conditions et même un peu plus onéreuses que le premier ».

On travailla de jour et de nuit pour réaliser un prompt aménagement, sans trop regarder à la dépense, et après tout cela, au jour de l'An 1902, on pouvait installer 400 consommateurs devant 96 tables de marbre gris. Mais on avait un loyer de 6.500 francs ; tout le capital, soit un peu plus de 35.000 francs, avait été absorbé par les dépenses de première installation. Il fallut donc, trois mois après l'ouverture du restaurant, partir à la recherche d'un fonds de roulement, que l'on pensa obtenir au moyen de la convocation d'une assemblée générale chargée de porter le capital social à 50.000 francs, par l'émission de 500 actions nouvelles. Et il semble qu'en raison de la situation créée par les événements que nous venons d'indiquer, le nombre des actions à émettre fut déterminé beaucoup plus en tenant compte du besoin que l'on avait de reconstituer le fonds de roulement, tout entier absorbé par les dépenses de première installation, que par le nombre des demandeurs décidés à s'en charger. Sous la pression des circonstances, on avait été amené à répondre par un aménagement forcément définitif à un besoin que les événements démontrèrent n'avoir été que passager. Aussi, les 500 actions offertes ne trouvèrent pas preneur ou bien seulement des preneurs obligés, puisque nous voyons que « quelques

membres du Conseil d'administration durent finalement se charger du solde ».

La Société se trouva donc alors constituée sous sa forme définitive et en état de fournir son plein rendement. Elle avait à sa tête un Conseil d'administration et un Conseil de surveillance composé d'étudiants et de cinq professeurs de l'Université. On fit tout le possible pour s'assurer le concours d'hommes capables et *même* de spécialistes. Dans le Conseil figuraient aussi « un ex-économe d'un grand lycée de Paris, la directrice d'un hôtel de famille pour étrangers, le fondateur des cours de cuisine populaires, un inspecteur des abattoirs municipaux... »

Le restaurant servait des repas à la carte, dont le prix moyen ne dépassait pas 1 fr. 15. Le service était fait au début par des garçons, qui furent par la suite remplacés par des femmes de service ; les uns comme les autres furent toujours rémunérés par un salaire fixe, les fondateurs ayant cru devoir insérer dans les statuts la suppression du pourboire « pour répondre à un double sentiment très généreux : premièrement de sauvegarder la dignité des hommes ou femmes de service et de satisfaire à un desideratum qu'ils expriment fréquemment dans leurs revendications ; secondement de maintenir l'égalité de traitement entre les consommateurs riches et pauvres et d'empêcher que par leur libéralité les premiers ne se fissent mieux servir que les seconds ». Nous verrons les résultats que produisit

la mesure inspirée par ces sentiments généreux.

La direction de l'établissement était confiée à un gérant, agissant sous l'impulsion et le contrôle des membres du Conseil d'administration. On aura une idée des difficultés auxquelles on se heurta à cet égard en lisant les lignes suivantes de M. Gide: « Ce n'est jamais un métier commode que d'être gérant d'une entreprise coopérative, parce que le gérant a affaire à une douzaine de maîtres qui généralement ne s'entendent pas; mais quand ces maîtres sont des jeunes gens, dont les uns ne font pas leur service et dont les autres font excès de zèle, et qui d'ailleurs changent sans cesse, le métier de gérant implique certaines vertus. »

Avant d'exposer le fonctionnement du restaurant, tel que nous le fait connaître M. Gide, il importe de compléter les renseignements qui précèdent relatifs à son organisation par le trait suivant concernant le Conseil d'administration. Il s'agit de la fréquence des changements dans la composition de ce Conseil. Cette fréquence, connue pour « une des plaies des sociétés coopératives, prend, dit M. Gide, des proportions extravagantes quand il s'agit d'une population aussi mobile que celle des étudiants. Au cours de sa courte existence le restaurant a vu passer, sans compter les quatre gérants, quatre secrétaires, quatre trésoriers. Et sur les vingt-deux noms qui figuraient au début comme membres du Conseil d'administration et du

Conseil de surveillance, c'est tout au plus si on en retrouvait cinq ou six à la fin ». L'un, celui qui avait tout organisé, partait pour le service tout juste quinze jours après l'ouverture du restaurant ; un autre qui pendant près de deux ans y avait donné tous ses soins et tout son temps, fut plus tard élu président de l'Association des étudiants. « Chaque année les uns ou les autres envoyaient leur démission, soit parce qu'ils quittaient Paris à fin d'études, soit parce qu'ils se mariaient. Et il n'était pas facile, conclut mélancoliquement notre auteur, de leur trouver des remplaçants, bien que *conformément aux règles du régime parlementaire* on offrit leurs places d'abord à ceux qui les avaient critiqués ! » On n'a pas encore, à notre connaissance, signalé pareille difficulté dans l'organisation politique. C'est peut-être que le régime qui prescrit de pareilles règles n'est susceptible de produire *de bons résultats* que dans cette dernière organisation, à l'exclusion de l'organisation économique.

CHAPITRE DEUXIÈME

Fonctionnement du restaurant coopératif

Nous aurions voulu pouvoir fournir des renseignements techniques sur la marche de l'affaire comme nous nous efforcerons de le faire pour le nouveau restaurant dans notre deuxième partie. Malheureusement, ils nous font défaut. Nous sommes donc réduit à reproduire ici les résultats obtenus, tels qu'ils sont rapportés dans l'article précité, sans pouvoir faire connaître, dans leurs détails, les pratiques et les procédés d'exploitation au moyen desquels ils furent réalisés.

Ceux-ci cessèrent d'être brillants du jour où l'installation fut terminée. « Le nombre des repas fut loin d'augmenter dans les proportions qu'on avait *espérées* : on avait *compté* que, le local étant à peu près doublé, le nombre quotidien des repas *doublerait aussi* et s'élèverait de 400 à 700 ou 800. » Or, ce fut le contraire qui se produisit. Sauf deux ou trois fois où il atteignit 550, il ne dépassa pas ce chiffre. Les souscripteurs, nous l'avons vu, n'avaient mis aucun empressement à se charger des 500 actions nouvelles ; il en fut de même

des consommateurs. On fonctionnait depuis le mois d'octobre ; après le jour de l'An, on se préoccupa de savoir quels étaient les résultats. Et voici pourquoi on avait tant tardé à examiner cette question : « Durant les premiers mois on n'avait guère eu le temps d'y répondre, parce que le coup de feu de l'installation, la mise en train des divers services et la bousculade des consommateurs n'avaient pas laissé le temps de faire un inventaire. » Puis, il semble que personne, ni dans le Conseil, ni dans le personnel, n'était capable de le faire : deux caissiers s'étaient déjà succédé qui n'avaient pas pu se débrouiller dans la comptabilité et la dame qui remplissait les fonctions de gérant n'avait pas les connaissances nécessaires pour ce travail. Au surplus, tous les sociétaires étaient convaincus que l'établissement faisait des affaires d'or. Cette opinion était tellement plausible et toutes les apparences étaient tellement en sa faveur que des membres du Conseil d'administration, qui avaient procédé à la fin du premier mois à un inventaire provisoire et approximatif, avaient cru pouvoir conclure à un bénéfice brut de 0 fr. 50 par repas.

Hélas ! le résultat fut tout autre quand un comptable expérimenté procéda à un inventaire véritable : au lieu d'un boni ce fut une perte de 27 francs par jour qu'il découvrit. Pareille situation ne pouvait avoir d'autre cause que le coulage. On avait des raisons de penser que les garçons n'annonçaient pas à la caisse tous les

plats qu'ils servaient et qu'ils s'entendaient avec certains consommateurs pour ne leur faire payer qu'une partie de ce qu'ils leur avaient servi.

On prit des mesures énergiques. On confia la gérance au comptable qui avait procédé à l'inventaire, on remplaça par des femmes les garçons dont le service avait laissé à désirer et qui, en dehors même des manœuvres dont ils avaient été soupçonnés, s'étaient mis en grève ; enfin on organisa au moyen de jetons un service de contrôle de manière à s'assurer que tout plat servi serait payé. On ne peut s'empêcher de remarquer combien il est étrange que cette dernière mesure n'ait pas été prise dès le jour de l'ouverture du restaurant.

Grâce à ces dispositions, les déficits des premiers mois avaient été remplacés par des bonis mensuels, mais le chiffre de ces derniers était insuffisant pour combler le déficit initial. Survinrent ensuite les vacances où tout le monde — consommateurs et administrateurs aussi sans doute — quittaient Paris et se dispersaient aux quatre coins de l'horizon. On ferma donc l'établissement : conséquence, 4.000 francs de frais généraux que ne contrebalançait aucune recette pendant les trois mois de vacances. Ils provenaient du loyer et des impôts dont on ne pouvait assurément ni suspendre ni interrompre le cours, mais aussi du traitement du gérant et des principaux employés qu'on ne crut pouvoir mettre en congé sans traitement. Le bilan de la première année d'exploitation se présentait donc ainsi

au point de vue financier : 6.077 francs de déficit.

Au point de vue moral, les administrateurs — professeurs et étudiants — avaient fait leur apprentissage et sans les vacances auxquelles était imputable ce déficit pour les deux tiers, le résultat n'aurait pas été trop mauvais ; le restaurant avait servi 100.000 repas à 1 fr. 15, prix moyen ; tout le monde avait été satisfait de la nourriture ; le « coopératif » était devenu une institution du quartier Latin ; « il avait eu l'honneur de voir s'asseoir à ses tables le Congrès de la Société d'Économie sociale et les délégations de diverses Universités populaires de province que sa réputation avait attirés, et en somme le restaurant avait donné à peu près les résultats économiques, hygiéniques et sociaux qu'on en attendait ». Bien plus, — après la table, le logement, — n'avait-on pas songé à un projet plus grandiose ? Ces étudiants dont on assurait désormais la nourriture, on aurait pu pourvoir à leur logement, ce ne devait pas être plus difficile ; on aurait créé une maison universitaire pour les étudiants et coopérative aussi, bien entendu, comme le restaurant. Après tout, pour que celui-ci donnât pleine satisfaction, au point de vue financier, comme à tous les autres points de vue, que fallait-il désormais ? Presque rien, « un effort, dit M. Gide, pour augmenter les bénéfices de 6.000 fr., ce qui ne représentait au bout du compte que 6 centimes par repas », à supposer, il est vrai, que le nombre de ces derniers restât constant.

On se mit donc à la besogne dès le début de la deuxième année pour atteindre ce résultat. Et voici à quoi on aboutit. A la veille des vacances qui suivirent on n'avait qu'une perte de 400 francs. En effet, le nombre des repas avait diminué de 20.000. On essaya de réduire aussi la perte résultant des vacances. Dans ce but, on laissa ouvert le restaurant sous forme de table d'hôte pour les quelques étudiants qui restaient à Paris, tout en s'efforçant de réduire au minimum les frais généraux. Mais ceux-ci furent encore considérables, pour les deux raisons suivantes : les dépenses n'étaient pas sensiblement différentes pour 20 repas et pour 200 ; d'autre part, les employés qui auraient préféré le système adopté l'année d'avant — celui du congé avec demi-traitement — firent montre de la plus évidente mauvaise volonté. Cela se traduisit dans les comptes par une nouvelle perte de 3.881 francs pour l'année.

Il y avait progrès incontestable sur l'année précédente, surtout si l'on considérait que cette fois toute la perte était imputable à la fatalité des vacances, selon l'expression de M. Gide.

La situation n'était rien moins que brillante. Et tous ceux qui s'intéressaient à l'établissement avaient à ce moment la nette perception que l'année que l'on commençait déciderait du sort du restaurant. Le capital social avait été absorbé par les frais d'installation et par les pertes des deux premiers exercices, « il ne res-

tait plus rien en caisse ». Et « les demandes de remboursement d'actions se faisaient d'autant plus nombreuses que l'avenir du restaurant paraissait plus incertain ».

On prit alors une série de mesures destinées à améliorer la situation : on établit une taxe de un sou par repas comme prime d'assurance contre le déficit des vacances et on s'appliqua à réduire les frais généraux.

Voici les résultats qu'on en attendait : en calculant le produit de la taxe sur les 80.000 repas de l'année précédente, on *devait* obtenir 4.000 francs, ce qui devait couvrir les dépenses de cette période redoutable. Les frais généraux furent ramenés de 39.000 francs « à moins de 30.000 ». Et tout cela eût été parfait si les clients s'étaient prêtés à ces mesures avec plus de bonne grâce.

Mais après l'exposé des résultats attendus, voici ceux qu'on obtint : la taxe de un sou par repas — qui devait sauver le restaurant — fut mal accueillie par les consommateurs. Elle fut considérée comme un aveu officiel du déficit. Et elle ne put pas jouer, car ceux à qui elle était réclamée s'arrangèrent pour diminuer au moins d'un sou le prix de leurs consommations. D'autre part, elle causa le départ d'un certain nombre de clients. Quant aux réductions opérées sur les frais généraux, elles aboutirent à mécontenter le personnel, dont les traitements se trouvèrent réduits et les clients qui furent plus mal servis, tant au point de vue du

service proprement dit que des marchandises. « Le restaurant prit un peu la physionomie de ces maisons où la gêne se fait sentir. Il se fit moins attrayant : ce fut une nouvelle raison pour d'autres clients de le quitter et ainsi toutes les mesures prises pour remédier au mal conspiraient à l'aggraver. »

A tous ces inconvénients vinrent bientôt s'en ajouter d'autres. Quand les choses vont mal, chacun est porté à en rendre responsable le voisin. Il était, dans l'es-pèce, un bouc émissaire tout désigné : le gérant. « Les administrateurs et les consommateurs lui cherchèrent noise : il se défendit avec aigreur et la tension devint telle qu'il fallut se séparer. » Mais il avait un contrat d'engagement pour trois ans. On négocia pour résilier et on dut lui payer une indemnité. Sur ces entrefaites, le pourcentage des bénéfices redescendit à 30 %, tandis que l'année d'avant, il avait été de plus de 35 %.

On prit un autre gérant, qui arriva précédé d'une réputation d'expérience éprouvée. Il avait dirigé un établissement similaire. Après examen d'une durée de plusieurs semaines, il crut pouvoir annoncer comme prochains 700 francs de bénéfices par mois. Comme on lui avait donné carte blanche, il procéda à quelques ré-formes et à des changements dans l'installation : il baissa les prix, donna gratuitement le pain, et prit di-verses mesures pour simplifier le service et le rendre moins onéreux ; il aurait voulu compléter la décora-tion, mais l'état de la caisse ne le permit pas.

Ces dispositions n'eurent pas l'effet attendu : les consommateurs continuèrent à se faire plus rares, la moyenne quotidienne des repas tomba à 180. Et le nouveau gérant lui-même démissionna au bout de quatre mois.

La situation était grave : plus de gérant ni de capital. Après les vacances, les comptes accusèrent un déficit nouveau de 7.000 francs et un nombre sans cesse décroissant de consommateurs ; le nombre annuel des repas était tombé cette fois de 83.700 l'année d'avant à moins de 60.000.

Un passage de l'article de M. Gide traduit d'une manière frappante l'état d'esprit des administrateurs à ce moment-là. En outre des faits que nous venons de rapporter, bon nombre d'actions n'avaient donné lieu qu'à des versements partiels et une partie des actions émises avait dû être remboursée à des démissionnaires ; en raison des pertes qui allaient se multipliant et s'aggravant, le Conseil se demandait, non sans anxiété, quelle était la conduite à tenir. Les membres de ce Conseil s'affolèrent quelque peu, tiraillés qu'ils étaient d'une part par le sentiment de leur responsabilité chaque jour plus lourde, d'autre part, par le vif désir qui les animait de sauver l'entreprise en s'efforçant de la faire durer encore. Mais pour cela, il aurait fallu ramener deux éléments qui semblaient s'acharner à fuir : le capital et la clientèle. En ce qui concerne le premier, il n'y avait qu'un moyen : un nouvel appel de fonds. Mais

le dernier avait si mal réussi et, en outre, « les membres du Conseil ne pouvaient en conscience demander de nouveaux sacrifices en vue d'une entreprise en laquelle ils n'avaient plus foi ».

En ce qui concerne la clientèle, on songea à faire un appel dans les journaux, une grande conférence donnée sous le patronage de la Société des Amis de l'Université sous la présidence de M. Casimir Périer. Sans doute, mais de pareils procédés auraient-ils été vraiment de nature à ramener les consommateurs? C'est le cas peut-être de rappeler le mot du bonhomme Chrysale : « On vit de bonne soupe et non de beau langage » ou de sentiments généreux et d'idéal élevé. Une autre considération influa sur la décision du Conseil, c'est qu'il aurait fallu reprendre l'entreprise à pied d'œuvre; que pour cela des hommes nouveaux auraient été nécessaires, « ceux qui étaient à la tâche depuis quatre ans (ils n'étaient pas nombreux! à vrai dire il n'en restait plus qu'un) étant usés et excédés et ne trouvant personne pour les remplacer ».

On se décida donc pour la dissolution de la Société. Mais on renvoya à la rentrée, c'est-à-dire au mois d'octobre de l'année 1904, la réunion de l'assemblée qui devait la prononcer, sous le prétexte qu'à la veille des vacances le quorum nécessaire n'aurait pu être réuni. Au fond, le motif véritable était qu'on ne pouvait se résigner à rendre inutiles et perdus tous les efforts faits, et qu'en idéalistes impénitents et incorrigibles, on espé-

rait encore, on voulait espérer que « dans l'intervalle quelque moyen de salut *imprévu* pourrait surgir ou tout au moins quelque œuvre similaire pourrait prendre la suite et utiliser les sacrifices déjà faits ». Nous verrons dans la deuxième partie que ces sacrifices, ce travail énorme qu'eurent le courage de s'imposer plusieurs années durant des hommes que rien n'avait préparés à cette besogne, que tout cela ne fut pas perdu, puisque c'est de là que naquit le restaurant actuel.

L'assemblée générale, réunie le 16 novembre 1904, décida la situation comme le lui proposait le Conseil, « presque sans discussion, mais non sans de vifs regrets ». Elle jugea, selon l'expression de M. Gide, « dangereux de pousser plus loin l'*expérience* ».

On liquida, on paya les dettes, après avoir obtenu de quelques fournisseurs une réduction de 50 % sur leurs factures. On chercha à sauver une partie de la valeur du matériel en négociant pour la céder en même temps que le droit au bail. Et à propos de ces négociations nous trouvons sous la plume de M. Gide une phrase que nous croyons devoir encore reproduire, car elle traduit, selon nous, un état d'esprit qui fut la cause principale, essentielle, de l'échec de l'entreprise : « Tous ces soldes de comptes *auraient* été intégralement payés et même il *serait* resté un actif de 5.000 ou 6.000 francs au moins, *si* la Société avait pu, *comme elle l'avait espéré*, céder son fonds et son bail. En ce cas, non seulement *elle aurait réalisé* la valeur de ce fonds et de ce maté-

riel, mais de plus *elle aurait recouvré* la disponibilité du semestre de loyer versé d'avance en garantie, conformément aux usages parisiens, soit 3.300 francs ». Malheureusement, de même que les consommateurs n'étaient pas revenus quand on l'avait espéré, de même que les bénéfices n'avaient jamais atteint le chiffre qu'il aurait fallu et qu'on avait escompté, de même la cession désirée ne se réalisa pas. Au lieu de cela, comme au lieu d'une augmentation de consommateurs, il s'était produit une diminution incessante, comme au lieu de bonis on avait éprouvé toujours des pertes de plus en plus élevées, de même cette fois au lieu du reliquat d'actif *possible*, ce fut une nouvelle perte et une nouvelle déception qui se produisirent. Le propriétaire refusa d'autoriser la cession, retint pour gage tout le matériel (sauf les livres de compte) y compris les installations qui avaient coûté 30.000 francs et l'actif de la Société se trouva par là réduit à zéro : « Ainsi tout le capital actions, sans compter les sommes versées à titre de fonds de réserve ou de garanties, fut perdu. »

Tels furent les faits, exposés dans l'ordre dans lequel ils se produisirent. Toujours en prenant M. Gide pour guide, il nous reste à examiner dans un troisième chapitre quelles furent les causes qui amenèrent les résultats que nous venons de constater.

CHAPITRE TROISIÈME

A quelles causes fut imputable l'insuccès du restaurant coopératif du quartier latin.

M. Gide classe les causes d'échec de l'entreprise en deux catégories : les unes techniques, les autres d'ordre général. Les premières sont : 1° le chômage des vacances ; 2° le chiffre trop élevé des installations et des immobilisations ; 3° la suppression du pourboire ; 4° le service à la carte.

Les secondes seraient : 1° l'inexpérience des administrateurs ; 2° la concurrence des restaurateurs ; 3° le manque d'esprit coopératif.

Nous estimons qu'il y eut une cause principale, essentielle, à l'échec du restaurant coopératif : ce fut *l'inexpérience des administrateurs*. Des quatre causes d'ordre technique relevées par l'auteur de l'article de la *Revue internationale de l'enseignement* il en est trois qui ne sont rien de plus que des erreurs, des fausses manœuvres, conséquence de cette inexpérience, ce sont : l'exagération des immobilisations, du capital fixe, qui a abouti à consacrer tout le capital primitif aux instal-

lations ; ce furent ensuite la suppression du pourboire et le service à la carte. Nous reviendrons sur chacun de ces points.

Il en est deux autres, classées l'une dans les causes techniques, l'autre dans les causes générales, qui nous paraissent devoir être mises à part, parce qu'elles étaient inévitables et par suite absolument indépendantes de l'expérience ou de l'inexpérience des administrateurs, ce sont le chômage des vacances et la concurrence des restaurateurs.

Quant au manque d'esprit coopératif, à raison de son importance nous l'examinerons séparément.

§ 1. — Inexpérience des administrateurs.

L'inexpérience des administrateurs n'est pas niable. Et il ne pouvait pas en être autrement. Quelque idée que l'on se fasse d'un restaurant, il est évident, indubitable que pareil établissement constitue quelque chose de très compliqué. Nous nous efforcerons d'en donner un aperçu un peu précis quand, dans notre deuxième partie, nous exposerons en détail le fonctionnement du nouveau restaurant corporatif. Il est cependant facile de s'en faire une idée en songeant au nombreux personnel qu'il exige, aux achats si divers qu'il nécessite, aux transformations, à la vente en détail qu'elle comporte. Comment de jeunes étudiants,

à la veille de partir pour le service, pouvaient-ils être — nous ne disons pas capables — mais être considérés comme susceptibles de monter, de diriger, de surveiller un organisme aussi compliqué, aux rouages aussi multiples, qu'un restaurant, de l'importance que prit d'emblée celui dont nous nous occupons ? Et si les étudiants n'étaient certainement pas capables de faire fonctionner cet établissement, ceux de leurs maîtres qui les assistaient, qui présidaient à leurs efforts et les dirigeaient — cette affirmation ne saurait blesser aucun d'entre eux — n'étaient guère plus qualifiés pour cela. Leurs travaux antérieurs ne les avaient guère préparés à pareille besogne. Et l'événement démontra qu'il est des circonstances dans lesquelles l'idéal le plus élevé, un dévouement sans bornes, un travail acharné, un effort de tous les instants ne sauraient remplacer un peu de compétence. M. Gide en fait quelque part la mélancolique constatation dans les termes suivants : « Il est vraiment humiliant de penser que tant de bonne volonté et d'intelligence n'ait pu réussir à faire ce que fait chaque jour un débitant de vins ou un marchand de soupe ! » Cela vient-il pour la plus grande part, comme le dit l'éminent professeur, de ce que le restaurant n'a pas trouvé un milieu favorable ? Nous ne le pensons pas. Cela vient de ce que même pour être marchand de vins ou de soupe, il est nécessaire d'avoir un minimum de compétence indispensable, que pareille profession nécessite des qualités

pratiques et des connaissances terre à terre qu'on n'apprend pas à la Faculté, voilà tout.

Cette nécessité n'avait d'ailleurs pas échappé à des hommes de la valeur de ceux qui faisaient partie du Conseil d'administration. Nous avons vu en effet qu'on avait fait tout le possible pour s'assurer le concours d'hommes capables, même de spécialistes. On nous permettra seulement de remarquer que les compétences citées dans notre article étaient peut-être discutables : un ex-économe d'un grand lycée de Paris, la directrice d'un hôtel de famille pour étrangers, le fondateur des cours de cuisine populaires, un inspecteur des abattoirs municipaux...

Des cours de cuisine populaires ne doivent pas plus constituer une préparation directe à diriger un restaurant qu'un cours de procédure civile à diriger un procès ; l'intervention d'un inspecteur des abattoirs municipaux fait défaut dans beaucoup de restaurants qui réussissent parfaitement ; quant aux lycées grands ou petits, sans doute, leur fonctionnement au point de vue de l'alimentation est assuré par l'économe, tout comme un hôpital militaire par l'officier d'administration, mais il n'y a là rien qui ressemble à un restaurant : dans les premiers, la clientèle est forcée, elle est en tous cas infiniment moins mobile que dans un restaurant, elle ne peut pas venir ou partir à chaque repas comme dans le second ; d'autre part, le lycée comme l'hôpital communal constituent des administra-

tions publiques et puisent aux budgets ce que ne fournissent pas les recettes, ce qu'il n'est pas possible de faire dans un restaurant.

Mais puisqu'on cherchait des capacités, des compétences, et qu'on reconnaissait celle des marchands de soupe tant méprisés, pourquoi ne s'est-on pas adressé à eux ? Nous en connaissons qui auraient été heureux de collaborer à l'œuvre et y auraient consacré, avec empressement, leur temps et leur peine et leurs connaissances.

Nous devons d'ailleurs rendre cette justice au signataire de l'article que nous venons d'analyser que, loin de chercher à dissimuler ou à réduire la part de cette inexpérience dans l'échec de l'entreprise, il la met vigoureusement en relief à chaque page avec la plus intrépide impartialité. C'est ainsi que nous l'avons vu souligner, comme elle le méritait, l'imprudence commise par l'exagération des frais de première installation, le long temps — plusieurs mois — qu'on avait mis à savoir comment on travaillait, avec bénéfice ou à perte, l'insuffisance du contrôle qui avait laissé s'organiser le coulage.

Cette idée est répétée à satiété. Il constate que le résultat de la première année n'était pas encourageant, mais pas non plus très inquiétant, « parce que tout début, surtout avec des administrateurs aussi *inexpérimentés* que des étudiants ou des professeurs, implique des écoles ou des fausses manœuvres... » Plus loin, à

propos des coopératives en général quand elles déburent trop grandement, on lit : « L'administration encore inexpérimentée et même inorganisée est surprise par cette invasion et, loin de savoir en tirer parti, se laisse mettre en désarroi. » Ailleurs, il déplore que les spécialistes qu'il vient d'énumérer, « après avoir pendant quelques mois prêté le concours très apprécié de leurs conseils s'excusèrent, faute de temps disponible et laissèrent professeurs et étudiants livrés à leur inexpérience. Encore si ceux-ci avaient eu le temps de faire leur éducation !... »

Et cette inexpérience se traduit par les fautes que signale très courageusement M. Gide, telles qu'exagération des immobilisations, suppression du pourboire et adoption du service à la carte.

De la première, nous n'avons plus rien à dire. Mais la seconde est signalée par notre auteur comme « particulièrement désastreuse ». Nous laissons de côté les sommes que l'entreprise aurait gagnées à l'écarter. Nous ne voulons retenir que les motifs sous l'influence desquels cette mesure fut adoptée et les résultats qu'elle produisit soit vis-à-vis du personnel soit vis-à-vis des consommateurs. Ils nous paraissent particulièrement instructifs.

Nous avons vu qu'on avait supprimé le pourboire dans le double but de « sauvegarder la dignité des hommes ou femmes de service » et de satisfaire à une de leurs revendications et « pour maintenir l'égalité de

traitement entre les consommateurs riches et pauvres et empêcher que par leur libéralité les premiers ne se fissent mieux servir que les seconds ». Nous comprenons, dans une certaine mesure, la première de ces préoccupations. Mais l'événement a montré, dans la circonstance, que les auteurs de certaines revendications n'attachent pas à leurs succès l'importance qu'on pourrait croire. Serait-il vrai que certaines revendications sont à elles-mêmes leur propre but et toute leur raison d'être ? En matière de pourboire comme sur beaucoup d'autres points ne revendiquerait-on pas uniquement pour revendiquer, pour se montrer mécontent, pour tenir le patron et le bourgeois en haleine ? Quelles que soient les intentions, à cet égard, voici quels furent les résultats qu'obtinrent par cette mesure les fondateurs du restaurant coopératif. Les pourboires seraient venus en diminution des salaires. Et comme M. Gide en évalue le chiffre à 21.000 francs environ, le déficit en aurait été diminué d'autant.

Autre conséquence : le pourboire n'est pas, comme on se plaît à le laisser dire et à l'accepter trop facilement, uniquement un mode de rémunération, *attentatoire* à la dignité du personnel. Il est avant tout et par-dessus tout un moyen d'établir et de maintenir la *discipline du personnel* dans un établissement. Mieux que cela, il permet d'intéresser — M. Gide le reconnaît lui-même — dans une certaine mesure, le personnel au bon fonctionnement de la maison, c'est une forme rudimentaire

de participation aux bénéfices. Et même pour dire toute notre pensée, ce pourrait être l'occasion de faire de ce personnel, dans la mesure dans laquelle le permet l'état de son esprit et de son développement intellectuel et moral, un coopérateur.

Sous l'influence d'idées en faveur, on repoussa donc le seul moyen qu'on avait de s'attacher le personnel. Aussi, est-ce avec raison que M. Gide qualifie la suppression des pourboires de *particulièrement désastreuse*. Si on l'avait maintenu, outre l'économie sur les salaires déjà signalée, on aurait pu diminuer le nombre des bonnes parce qu'elles auraient pu servir un nombre plus grand de clients, d'où une nouvelle économie sur la nourriture du personnel.

Au lieu de cela, celui-ci, sans aucun souci de sa dignité, dont s'étaient montrés si préoccupés les fondateurs, « protesta tout le temps par sa mauvaise humeur, l'insuffisance de son service et même par l'énormité de la casse qui atteignit des proportions invraisemblables, des centaines de francs par mois ; il exigea des mesures d'ailleurs inefficaces ».

L'autre idée sur laquelle avait été fondée la suppression du pourboire était tout aussi théorique et tout aussi peu exacte que la première. On avait cherché à réaliser une impossible et peu désirable égalité de traitement entre consommateurs riches et pauvres. Et ce qu'on avait obtenu, c'étaient ces ententes, dont il a été question au début, entre garçons et consommateurs,

pour ne faire figurer à l'addition qu'une partie des plats consommés. La différence est que quand le pourboire existe, ces ententes se font aux frais du client : celui-ci veut-il une gracieuseté, une attention que le garçon ne doit pas dans l'exécution de son service strictement entendue, il l'obtient grâce à l'espoir d'une rémunération plus ou moins élevée sous forme de pourboire. Mais là, cet espoir n'existe pas. Ces attentions, le client les obtiendra quand même mais aux dépens du restaurant.

Quant à l'effet moral auquel on avait visé, il fut nul, ce que M. Gide constate par cette réflexion, que feront bien de méditer les partisans de la suppression du pourboire : « Le consommateur compte avec aigreur ce qu'il est obligé de payer parce que porté sur sa note, mais il ne compte pas ce qu'il tire volontairement de sa poche. » Ce doit être ce que se sont dit les restaurateurs et les débitants qui ont maintenu chez eux ou établi le pourboire.

Si nous nous sommes si longuement étendu sur ce point qui paraît, au premier abord, d'ordre secondaire dans la marche d'un établissement, c'est à raison des motifs sous l'influence desquels le pourboire avait été supprimé. Ceux-ci étaient d'ordre purement théorique ; ils ne tenaient pas un compte suffisant des faits et de l'expérience et malgré l'importance encore une fois secondaire de l'objet, ils nous ont paru constituer une preuve frappante du manque d'expérience

des administrateurs responsables de cette décision.

Dans le même ordre d'idées, nous avons signalé aussi l'adoption du service à la carte, qui avait entraîné un accroissement notable des dépenses et des frais généraux. Nous devons d'ailleurs, à cette occasion, rendre hommage à la clairvoyance de M. Gide, qui avait aperçu le danger et l'avait signalé avec insistance dans la conférence qui précéda la constitution de la société. Mais, nous trouvons là encore une preuve nouvelle — et parfaitement excusable encore — de l'inexpérience des administrateurs. Dans le service à la carte les restes, les déchets sont nombreux. Or, ce que personne ne savait au restaurant coopératif, quand, malgré les avis et l'opinion de M. Gide, on adopta le service à la carte, c'est que la vente des restes constitue, d'après l'usage de la profession, un des petits profits du cuisinier-chef. Celui-ci a donc intérêt à faire qu'ils soient nombreux et il a le moyen de mettre les faits d'accord avec son intérêt. Nous reviendrons sur ce point.

Tels sont les faits d'où nous paraît résulter la démonstration de la cause qui semble avoir agi avec le plus d'intensité pour faire échouer le restaurant. A nos yeux, elle est à peu près la seule, toutes les autres procédant de celle-là.

Cependant, nous voulons nous expliquer sur deux autres sources de difficultés sérieuses, contre lesquelles eurent à lutter les fondateurs de l'entreprise, nous

voulons parler du chômage des vacances et de la concurrence de ceux que menaçait le restaurant.

§ 2. — Chômage des vacances. — Concurrence
du commerce

Le chômage des vacances paraît avoir été — non sans raison — le gros souci, la constante préoccupation de la direction. Et il semble que ce soit à ce fait que l'on veuille attribuer la plus grosse part de l'échec. M. Gide déclare que « ça été là certainement la plus grosse difficulté ». Et nous le comprenons sans peine. A cette époque, non seulement en effet les consommateurs font défaut, mais la direction aussi est absente. Nous voyons que parmi les tentatives faites pour échapper à cette fatalité, on avait songé à faire une brèche au caractère coopératif de l'établissement ; on aurait admis le public, en général, c'est-à-dire tout consommateur, tout client, ou on aurait fait appel au concours d'une clientèle de passage et particulière : celle qui suit les cours de l'*Alliance française*, celle des touristes de l'agence Cook. Ces tentatives n'aboutirent pas.

Eussent-elles abouti que la difficulté n'aurait pas, à notre avis, entièrement disparu. Comme nous venons de le dire, ce ne sont pas seulement les consommateurs qui manquaient au restaurant pendant la période des vacances, c'étaient aussi les administrateurs. Et nous nous demandons si on avait trouvé les premiers, com-

ment on s'y serait pris pour conserver les seconds.

Aussi, sommes-nous entièrement de l'avis de M. Gide et considérons-nous qu'on se trouve en face d'une cause de perte irrémédiable. L'industrie en question, comme toutes les industries d'ailleurs, est saisonnière. Elle doit pouvoir *se défendre, prospérer*, avec les bénéfices de la saison pendant laquelle la clientèle afflue. Cela ne doit pas être impossible, puisque les restaurateurs eux-mêmes n'échappent pas à cette éventualité. Sans doute, on peut objecter qu'à côté de la clientèle purement universitaire, ils ont celle du public. Mais cette dernière aussi s'absente. Quel est l'employé d'administration publique ou privée, de commerce, qui n'a pas à l'époque des vacances universitaires quelques jours ou quelques semaines de repos pendant lesquels il quitte Paris ? Cela nous paraît être la règle dans le public qui aurait pu devenir la clientèle du restaurant coopératif concurremment avec les étudiants, comme dans celui qui constitue la clientèle du restaurant d'étudiants. Il n'y eut donc pas là, à notre avis, une cause d'infériorité pour l'entreprise. Cela put préoccuper le Conseil d'administration, mais il s'agissait d'un fait normal de l'exploitation en question, d'une difficulté à laquelle n'échappent pas non plus les autres restaurateurs, ni les marchands de soupe. Nous nous trouvons simplement en face d'une industrie qui ne fonctionne que pendant trois trimestres. C'est, encore une fois, la situation de tous les établissements d'enseignement et de toutes les entre-

prises qui gravitent autour de ces établissements.

M. Gide relate à ce propos la brusquerie et l'étendue des oscillations qui apparaissent dans le graphique du nombre des repas. Cela n'est pas fait pour étonner. Cela ne fut pas particulier au restaurant coopératif. Il en est ainsi dans toutes les branches du commerce ; on ne saurait concevoir celui-ci, quel qu'il soit, comme devant fournir un chiffre journalier et régulier soit d'affaires, soit de rendement. Ce fut peut-être aussi à raison encore de l'inexpérience des administrateurs que des surprises se produisirent dans cet ordre d'idées, surprises d'ailleurs bien compréhensibles en raison de la régularité de leur genre de vie et de leurs travaux. Des professeurs et des étudiants habitués à la reproduction journalière des mêmes travaux et des mêmes exercices ne s'attendaient pas aux variations et aux changements quotidiens qui se produisent dans le travail et le mouvement des affaires d'une entreprise commerciale.

Pour ce qui est de la concurrence suscitée par le restaurant, elle devait être d'autant plus vive, d'autant plus acharnée qu'on s'était efforcé de donner plus d'importance, plus de retentissement à l'œuvre entreprise. Sans doute, on pensait par là susciter un courant profitable au restaurant. Il se produisit, en effet, nous l'avons vu, mais dans des conditions telles de soudaineté et d'étendue qu'il fit perdre aux fondateurs le sens des réalités et fut fatal à l'œuvre. Il eut un autre résultat fâcheux, qu'il ne pouvait pas ne pas avoir, il sus-

cita une concurrence qui finit par avoir le dernier mot, puisque « le coopératif » succomba sous une diminution constante du nombre de ses consommateurs.

La concurrence comme le chômage des vacances est un des éléments, une des conditions de toute affaire du genre de celle que nous étudions. Et elle jouera un rôle d'autant plus grand que l'affaire apparaîtra comme ayant plus de chances de succès soit à raison des patronages sous lesquels elle se présente, soit à raison de la signification que la personnalité de ses fondateurs et leurs intentions avouées ou présumées peuvent lui faire attribuer.

Reste la dernière cause d'insuccès relevée par M. Gide, à laquelle il est nécessaire que nous consacrons quelques développements, car avec l'inexpérience des administrateurs, elle est celle qui nous paraît avoir eu l'action prépondérante, nous voulons parler de l'état d'esprit de ceux à qui s'adressait le restaurant, de ceux pour qui il avait été fait, en un mot de cette cause d'échec que M. Gide présente sous la dénomination de « manque d'esprit coopératif ».

§ 3. — Défaut d'esprit coopératif.

Il semble que la pierre d'achoppement ait été dans l'état d'esprit des fondateurs qui les séparait profondément de leurs futurs clients ; il y eut là un abîme qui ne put être comblé et que personne ne songea à combler. Tout le reste, tous ces défauts d'organisation que

nous venons de récapituler longuement, toutes ces fausses manœuvres, toutes les difficultés prévues et imprévues, produits de causes diverses, dont les unes auraient pu être évitées, dont les autres étaient inévitables, tout cela était à tout prendre secondaire ; les conséquences en auraient fini par s'atténuer, par s'amortir et l'œuvre aurait pu peut-être sortir victorieuse de cette période de début, à une condition, une seule, c'est que sa clientèle des premiers jours lui fût restée fidèle. L'exagération des dépenses de premier établissement, les vacances, la concurrence, n'auraient pu avoir raison du restaurant s'il avait conservé la vogue des premiers mois. Il aurait amorti à la longue, si l'on veut, les premières ; il aurait trouvé petit à petit les moyens de conjurer les inconvénients et les dangers des secondes ; il aurait au moins lutté contre la concurrence dont il fut l'objet. Pour cela, il suffisait mais il fallait qu'une notable partie de sa clientèle lui restât. Or, nous avons vu qu'il avait fermé ses portes parce que celle-ci l'avait abandonné. Pourquoi ? Pourquoi ceux qui affluaient lors de l'ouverture n'ont-ils fait que passer et une fois partis ne sont-ils plus revenus ?

M. Gide nous dit : « manque d'esprit coopératif ». La pratique de la coopération nécessite donc un état d'esprit particulier, spécial, propre ? L'esprit de liberté et celui d'association n'y suffisent donc pas ? Nous savons d'ailleurs que c'est là précisément le reproche capital qu'adresse l'individualisme au coopératisme. M. Des-

champs, à son cours, après avoir exposé le programme tant du solidarisme juridique que du solidarisme idéaliste, qui n'est autre que la coopération, fait suivre ces développements des critiques précises ci-après. L'éminent professeur déclare que l'individualisme ne peut qu'applaudir à ce programme qui est parfait ; il avoue n'avoir aucune objection à faire aux riantes perspectives qu'ouvre l'association coopérative qui n'est qu'une manifestation de la liberté, seulement, l'école individualiste a moins de confiance que le solidarisme dans le développement de l'association coopérative, dont elle ne critique, d'ailleurs, à aucun titre, la légitimité. Et notre savant maître constate que l'école solidariste n'a pas non plus elle-même tant de confiance dans ce développement. Car, après avoir parlé des associations libres, elle en vient à dériver en plein vers le socialisme d'État : le solidarisme EXIGE DE TELLES VERTUS qu'elles ne sont pas près de se réaliser dans un milieu aussi pauvre moralement que le nôtre.

Ces critiques adressées aux coopérateurs par les individualistes nous sont revenues à la mémoire à la lecture de ce qui, sous la dénomination d'« esprit coopératif », manque le plus au restaurant pour réussir. Aussi, malgré sa longueur, nous croyons devoir citer en entier le passage où sont exposés les griefs des coopérateurs, sur ce point. Après avoir déclaré qu'il faut aux entreprises coopératives un *milieu favorable* pour réussir, l'auteur ajoute : « Or, il faut reconnaître qu'elles

ne l'ont pas trouvé ici. On pouvait penser que dans un milieu de jeunes gens, déjà liés par une confraternité professionnelle, un esprit de solidarité se formerait plus facilement qu'ailleurs. Il n'en a rien été. Il s'est bien formé çà et là quelques groupes sympathiques, parmi lesquels celui des étudiants collectivistes dont quelques membres furent parmi les plus fidèles — mais c'étaient comme de petits cristaux qui s'aggloméraient autour de quelques petites tables — la masse n'a pas fait prise. » N'y aurait-il pas dans cette constatation un élément de preuve, la démonstration peut-être que cette prétendue solidarité que le solidarisme se plaît à voir si facilement en toutes circonstances ne se réalise pas si souvent qu'on se plaît à le dire ? Et à vrai dire, comment avait-on pu croire qu'il existait entre des jeunes gens, venus de tous les points de l'horizon géographique, politique, économique, réunis à un moment donné en vue d'études qu'ils peuvent conduire sans que s'établisse aucun point de contact entre le plus grand nombre d'entre eux, que tant de choses contribuent à séparer, leur genre de vie, leurs opinions sur les points les plus divers, leur état de fortune, le milieu social auquel ils appartiennent, comment avait-on pu compter que surgirait soudain, pour les réunir, leur imposer une action commune et une discipline nécessaire, un prétendu lien jusque-là inaperçu d'une problématique solidarité ? Ce lien pour se former exige certaines conditions.

Il ne paraît pas exister à l'état latent, comme le proclament les solidaristes, entre tous les individus vivant à un même moment dans un même lieu. Les faits rapportés par M. Gide montrent que l'une des conditions capables d'établir ce lien générateur d'une indispensable discipline aussi bien, plus même peut-être dans les associations coopératives que dans tout autre groupement, est l'identité d'opinions politiques ou religieuses, un idéal commun. Cela explique qu'à un moment les étudiants collectivistes et les groupements catholiques cherchèrent à accaparer le restaurant. Hors ces petits cénacles, la masse ne fit pas prise, selon l'expression de M. Gide ; il n'y avait entre chacun des éléments la composant rien de commun ; comment aurait-elle pu faire prise en l'absence d'idée et d'idéal communs ? Il n'y eut de prise qu'entre ceux qui remplissaient ces conditions. Les autres étaient et restèrent des indifférents et devinrent des adversaires. En effet, ils ne considérèrent jamais « le restaurant coopératif autrement que comme un restaurant quelconque où l'on entre pour manger et d'où l'on sort après avoir payé. Je me trompe ! les consommateurs avaient une assez claire conscience de leur titre d'actionnaire en tant que cette qualité pouvait leur conférer le droit de parler haut et de se montrer plus exigeants pour le service que chez le restaurateur du coin, de protester véhémentement contre toute élévation des prix et contre toute mesure d'ordre intérieur : l'un d'eux écrivait

fièrement que « ni lui ni ses camarades n'étaient disposés à sacrifier aucune de leurs prérogatives à quelques avantages économiques » ! et cela soit par voie de protestations sur le registre des réclamations (un registre par semaine ne suffisait qu'à peine), ou de mercuriales envoyées directement aux administrateurs et dont je regrette de ne pouvoir donner ici quelques échantillons, soit en réclamant la convocation de l'assemblée générale, coût 200 francs au moins. Mais s'ils connaissaient bien leurs droits de sociétaires, ils en oubliaient plus facilement les obligations, fût-ce les plus élémentaires, telles que celle de faire consciencieusement ou tout au moins de vérifier leur addition, de s'entendre pour ne pas venir tous à la même heure, ce qui compliquait beaucoup le service, de venir prendre leur repas aussi régulièrement que possible et non pas seulement quand leur bourse était presque vide, enfin, celle de libérer les actions qu'ils avaient souscrites ; beaucoup, le jour où on leur réclamait le solde, s'irritaient et s'en allaient ; et quand la société a dû se dissoudre, il restait dû 4.483 francs sur les actions souscrites. Une lettre circulaire, envoyée sous pli recommandé aux sociétaires en retard, fit rentrer tout au plus une cinquantaine de francs.

« Je suis chez moi » ! disaient les sociétaires quand on leur demandait un peu plus de patience. Soit, mais quand on est chez soi est-on plus exigeant que chez le traiteur ? On l'est moins. »

Encore une fois, malgré sa longueur nous avons cru devoir ne pas reculer devant cette citation. Elle explique en grande partie l'abandon du restaurant par sa clientèle. M. Gide en conclut de ces faits que les étudiants auxquels s'adressait le restaurant n'avaient pas l'esprit coopératif. En effet, il y avait entre les fondateurs et les coopérateurs un malentendu qui se poursuivait et se perpétuait sous des formes diverses. Quand on lui avait proposé de créer un restaurant qui lui serait réservé, l'étudiant avait compris qu'il serait chez lui, mais un chez lui d'étudiant, un peu comme il est dans les Facultés et Ecoles. Il avait compris qu'il acquerrait des droits, mais d'obligations point. Peut-être pour l'attirer avait-on mis plus en relief les premiers que les seconds. Voilà tout ce qu'avait aperçu la masse des adhérents dans la création du restaurant. La preuve qu'on avait omis d'appuyer sur les obligations qui devaient incomber à chacun, nous la trouvons dans la manière dont on avait recueilli le capital social. Les généreux concours d'amis d'étudiants avaient dispensé ces derniers d'intervenir personnellement. Quant aux fondateurs, ils étaient peut-être préoccupés surtout d'expérimentation sociale, ils pensaient faire œuvre de propagande et montrer, en la réalisant partiellement, la vertu et la supériorité d'une doctrine économique. De là, encore une fois, un malentendu initial qui poussait les uns à ne pas se considérer comme des clients ordinaires, à afficher avec toute l'arrogance et les exagéra-

tions qu'inspire la jeunesse des prétentions et des exigences incompatibles avec le fonctionnement régulier de l'entreprise et qui n'auraient été acceptables nulle part. Mais de là aussi, de la part des autres, l'intime conviction qu'ils avaient affaire à une clientèle d'un ordre particulier, de qui ils pouvaient attendre une attitude plus conciliante, à qui ils pouvaient même demander plus de patience, plus d'indulgence qu'à une clientèle ordinaire. En somme, le malentendu apparaîtra mieux quand nous aurons résumé notre idée dans ces mots que chacun des deux cocontractants croyait tenir des conditions mêmes de son contrat le droit d'être plus exigeant vis-à-vis de l'autre. Cet état d'esprit n'est pas rare dans les coopératives. Il nous a été donné d'en faire la constatation plus d'une fois, même dans celles qui réussissent le mieux. Nous serions même tentés, en retournant le mot de M. Gide, de dire que c'est là ce qui constitue en fait dans la majeure partie des cas l'esprit coopératif.

Ce premier malentendu fut encore aggravé et devint irrémédiable par l'effet de « la susceptibilité un peu farouche de ces jeunes gens qui ne redoutaient rien tant que de voir cette entreprise prendre l'allure d'une œuvre de patronage ou philanthropique ». Dans cet ordre d'idées deux ou trois faits rapportés par M. Gide font bien voir combien était profond le désaccord qui séparait les fondateurs de ceux pour qui était soi-disant créé le restaurant. L'auteur relate en premier lieu que l'in-

sersion dans les statuts d'une adhésion à la « Société contre l'usage des boissons spiritueuses », malgré qu'elle n'ait provoqué que de rares protestations et que la consommation du vin elle-même soit restée des plus modérées, « eut cependant pour effet d'exciter les susceptibilités d'un certain nombre d'étudiants et de donner au restaurant un caractère un peu « méthodiste », comme en dit en France. Les affiches anti-alcooliques furent arrachées par cette raison « qu'elles étaient désagréables à voir en mangeant ».

Il semble que ce que les intéressés ont redouté par-dessus tout c'est d'avoir affaire à une succursale de la *Ligue de la moralité publique*, ou de l'*Armée du Salut*, ou des cercles catholiques, ou des méthodistes anglais. Aussi, dut-on observer durant les premiers temps la plus extrême prudence pour dissiper les soupçons. Témoin l'incident suivant qui se produisit à la première assemblée générale. Il paraît qu'un groupe d'étudiants, pour se rendre compte si la Société ne cachait pas d'arrière-pensées moralisatrices, l'éveil leur ayant été donné à cet égard par un petit incident sur lequel nous ne possédons pas d'autres renseignements, déposèrent un vœu tendant à « admettre toute personne du sexe féminin à la condition qu'elle fût sociétaire ou simplement accompagnée d'un sociétaire ». Malgré que le président eût fait remarquer que si on insistait, le Conseil d'administration ou au moins le Bureau se verrait dans l'obligation de se retirer, la motion n'en fut

pas moins mise aux voix et repoussée seulement à une faible majorité.

Cette méfiance de la part des étudiants vis-à-vis du restaurant, les fondateurs ne semblent pas avoir pris suffisamment de soin pour la dissiper. M. Gide rapporte en effet que, peu de temps après la séance dont il vient d'être question, « un des sociétaires, d'ailleurs *les plus zélés*, écrivait au président qu'il finirait par comprendre combien il est regrettable qu'un rigorisme sectaire et intransigeant ait paru présider à l'organisation du restaurant ».

Mais, d'autre part, en présence des manifestations par lesquelles se sont traduits les sentiments des coopérateurs on est amené à se demander en toute sincérité s'il était possible de remonter un pareil courant, car les actes les plus naturels donnaient lieu à récriminations et prétexte à suspicions. On suspecta les gros actionnaires, c'est-à-dire les souscripteurs les plus généreux, d'exercer une influence sur les assemblées générales parce qu'ils déléguaient leur droit de vote conformément aux statuts et sans poursuivre, est-il besoin de le dire, la moindre arrière-pensée.

Les actes de dévouement qui constituaient une marque de sollicitude pour l'institution ne furent pas vus d'un meilleur œil par quelques-uns. Nous citerons, toujours d'après M. Gide, dans cet ordre d'idées, « la fréquentation intermittente du restaurant par quelques professeurs, qui n'y venaient certainement pas pour se

régaler, mais pour faire acte de solidarité universitaire». Ces visites donnaient à l'un des sociétaires l'occasion d'écrire au président que « la facilité procurée aux étudiants de s'entretenir avec leurs professeurs ne leur paraissait guère désirable. Ces relations sont déjà si suspectes, ajoutait le correspondant, que la plupart des camarades soucieux de leur dignité s'en abstiennent. »

On peut se rendre compte si, dans de pareilles conditions, l'administration de la société, organisée sur le mode démocratique, était facilitée. Aussi, ce malentendu, ce désaccord dont nous venons de signaler des manifestations aussi caractéristiques que celles qui précèdent, suffirait à lui seul, quand il n'existerait aucune autre cause d'insuccès, à expliquer l'échec de l'entreprise. Quelles qu'aient pu être l'habileté et l'expérience des fondateurs, des administrateurs, une société coopérative dont les bénéficiaires et associés étaient animés d'un esprit pareil, ne pouvait durer. A la question que nous nous posions au début de ce paragraphe, pourquoi sa clientèle a-t-elle abandonné le restaurant coopératif, nous avons maintenant la réponse, sans toutefois qu'il nous soit possible de savoir d'où avait pu provenir un pareil état d'esprit.

En tous cas, il comportait un enseignement dont les fondateurs du second restaurant coopératif surent tenir compte, nous verrons comment.

Nous avons exposé la fondation et les diverses phases par lesquelles a passé, durant sa courte existence,

le restaurant coopératif du quartier Latin d'après l'étude que lui a consacrée M. Gide, dans la *Revue Internationale de l'Enseignement*. Comme on a pu s'en rendre compte, nous avons suivi ce travail pas à pas, y puisant surtout la relation des faits que nous n'aurions pu trouver ailleurs et faisant souvent nôtres des appréciations de l'auteur. Ce que nous nous reprocherions de ne pas ajouter, bien que le lecteur ait pu déjà s'en rendre compte, c'est la somme d'efforts, le labeur infatigable, le dévouement de tous les jours et de tous les instants que M. Gide a consacrés à cette œuvre, dont il fut l'âme, nous pouvons bien le dire.

Nous allons consacrer la seconde partie de ce travail à l'examen des conditions dans lesquelles a été créé le nouveau restaurant, à exposer son fonctionnement et à faire connaître ses résultats.

DEUXIÈME PARTIE

LE NOUVEAU RESTAURANT COOPÉRATIF DU QUARTIER LATIN

SECTION PREMIÈRE

CHAPITRE UNIQUE

Ses débuts

Cette longue lutte dont nous avons exposé, dans la première partie, les principales péripéties, tous ces efforts, toute cette bonne volonté ne furent pas dépensés en pure perte. Car, si l'œuvre, dont nous avons fait connaître les diverses phases, ne put malgré tout être sauvée et maintenue sous sa forme primitive, elle arriva néanmoins à se survivre sous une forme nouvelle qu'il nous reste à exposer.

Pendant les dernières vacances du restaurant coopératif, nous voulons parler de celles qui précédèrent l'assemblée où fut votée la dissolution de la Société en

septembre 1904, quelques-uns des plus fidèles consommateurs utilisèrent le local et l'installation. Ils y établirent ce qu'ils appelèrent « la Popote » et y constituèrent une table d'hôte coopérative. Ils étaient une cinquantaine, se connaissant tous. Ils vécurent ainsi pendant quelques mois dans une certaine intimité. Ils se servaient eux-mêmes et l'un d'eux, à tour de rôle, remplissait les fonctions de président de table et de caissier. M. Gide déclare que « cette table fonctionna très bien et même, dans la mélancolie de cette fin de vie et de cette grande salle désertée, elle réalise à peu près l'idéal que les fondateurs du restaurant avaient en vue, celui d'une certaine fraternité, quelque chose comme les agapes et les hétaires de l'antiquité ».

Mais, comme bien on pense, une pareille organisation ne pouvait être que provisoire. Et quand arriva la cessation du bail, le 23 novembre 1904, « la Popote » dut chercher une autre installation. Elle la trouva tout d'abord « dans une maison du vieux Paris, cour Rohan, 3 *bis* au fond d'un dédale de cours et de passages qui rappelle les maisons d'étudiants de la vieille Sorbonne et où l'on s'attend à voir passer les capettes du Collège de Montaigu ». C'est là que le nouveau restaurant fonctionna à partir du 1^{er} décembre 1904 ; « dans ce cadre pittoresque et autour d'une table modeste, il groupait tous les fidèles de l'ancien restaurant, tous ceux qui avaient participé à la table des vacances, et qui, comme le bon capitaine, étaient restés sur le pont jusqu'à

l'heure du naufrage ». Le contraste était frappant et instructif entre les débuts du premier restaurant et du second. On ne se pressait plus à la porte, il n'y avait pas de réclamations bruyantes de la part de ceux qui ne pouvaient être admis et à la cour de Rohan, il n'y eut jamais derrière les consommateurs d'autres qui attendirent que la place fût vacante. La presse ne dut guère s'occuper d'un établissement qui débutait si modestement. Et cependant là où le premier échoua nous allons voir que celui-ci a réussi. C'est bien le cas de répéter avec M. Gide que « ce qui débute en bouillonnant comme la mousse du champagne s'affaisse comme elle ».

Les actionnaires furent les étudiants eux-mêmes, les consommateurs et clients futurs, au nombre de 40. Il n'y eut pas de généreux donateurs, ni de ces actionnaires que les étudiants avaient traités en suspects et dont ils s'étaient défiés. Le capital fut réduit au minimum, 1.000 francs. Il était égal au chiffre du loyer, cependant. Le local fut loué pour trois ans.

Une société fut constituée sous la dénomination : *Le nouveau Restaurant coopératif* et sous la forme des sociétés anonymes à capital variable (1). Les actionnaires, d'abord au nombre de 40, comme nous venons de

1. Les formalités de déclaration de souscription et de versement, de dépôt de la délibération de l'assemblée constitutive, ainsi que de publications s'élevèrent à 196 fr. 50, ce qui pour un capital de 1.000 francs constitue le 1/5.

le dire, ne tardèrent pas à dépasser la soixantaine. Il n'y eut plus, cette fois, que 5 actionnaires honoraires (1).

Tout ce qui précède suffirait à donner une idée des conditions très modestes dans lesquelles on débuta. Nous sommes à même d'y ajouter les détails suivants. Le local comprenait une entrée, deux salles à manger, un petit salon de lecture, une cuisine et un office.

Le personnel se composait de deux bonnes et une cuisinière aux gages mensuels de 70 francs chacune. Au total, les frais ne dépassaient pas 300 francs par mois, y compris les impôts.

Les actions de l'ancienne société d'un nominal de 25 francs étaient libérables par dixièmes, les nouvelles furent du même chiffre, mais libérables en une seule fois. C'est grâce à cette mesure que le capital indispensable pour fonctionner put être réuni.

Enfin, dans le but de diminuer les dépenses et les frais généraux, on suivit cette fois les conseils qu'avait donnés M. Gide dans la conférence qui avait précédé la fondation du premier restaurant, on supprima le service à la carte. On établit une véritable table d'hôte, échappant ainsi à l'obligation de tenir prêt un approvisionnement considérable pour être en mesure de répondre à toutes les fantaisies des clients ainsi que le déchet inévitable et considérable résultant du service à la carte.

Entre autres avantages, ce système comporte les sui-

1. MM. Deschanel, Poincaré, Salomon Reinach, Gide et Lyon-Caen.

vants : les consommateurs doivent s'asseoir à peu près à la même heure ou par séries et prendre le repas qui a été préparé, le même pour tous : les frais sont ainsi réduits au minimum pour la cuisine, le service, les déchets ainsi que le contrôle et la comptabilité, puisque ce système implique le prix fixe. Il permet aussi la pension, l'abonnement, la vente des jetons.

Le prix du repas était de 1 fr. 15, pourboire compris — car on a maintenu la suppression du pourboire — (comportant un potage ou hors-d'œuvre, un plat de viande ou un légume, une salade, un dessert. Le vin, le lait, le cidre, la bière et le café étaient payés en supplément). Tous les plats du menu, sauf les desserts, étaient à discrétion (1).

Le prix du matériel de premier établissement s'éleva tout d'abord à 628 fr. 70. Il n'y eut pas de tables de marbre ; 5 grandes tables en bois montées sur des tréteaux et recouvertes de toile cirée, une soixantaine de chaises cannées ou paillées, une batterie de cuisine complète, 8 douzaines de couverts en formèrent les éléments essentiels. La vaisselle fut à l'avenant. La leçon du précédent restaurant avait porté ses fruits.

Avant d'examiner dans un chapitre spécial les principales clauses des statuts et d'entrer plus avant dans l'exposé du fonctionnement du restaurant, nous croyons

1. Voici un menu : *déjeuner* : saucisson, beurre, épaule de mouton, haricots blancs, choux-fleurs en sauce, salade, fruits ; — *dîner* : soupe au potiron, ragoût de porc, carottes Vichy, compotes de pruneaux.

devoir donner quelques indications sur les résultats obtenus pendant les premières années. Nous en trouvons les éléments dans les procès-verbaux des assemblées générales d'actionnaires tenues de 1905 à fin 1906.

Aux 22 sociétaires présents à l'Assemblée générale tenue en mars 1905, le Conseil d'administration donnait connaissance d'un rapport, aux termes duquel le mouvement des repas servis au restaurant avait été le suivant, depuis son ouverture :

Déc. . 1895, soit 61 par jour,
Janv. . 1780, soit 57,5 et 67,4 pendant la 2^e quinzaine,
Fév. . 1884, 67,3.

Le nombre total des repas s'étant élevé à 5.559 et la recette correspondante à 6.795 fr. 25, le prix moyen de chaque repas ressortait à 1 fr. 22. Le rapport faisait remarquer que sur cette somme, il fallait défalquer environ 0 fr. 23 pour frais généraux, soit 19,2 % (15 fr. par jour), proportion très faible puisque, dans les restaurants ordinaires elle atteint 25 et 30 %. Les appointements du personnel figuraient dans ce total pour près de la moitié, soit 7 fr. 60 par jour et le blanchissage pour 1 fr. 85.

Le bilan présenté et approuvé fut le suivant :

1^o Capital.

Actions souscrites	1.000 fr. »
Avances à la société par divers . . .	925 fr. »
Total	<u>1.925 fr. »</u>

DÉPENSES :

Frais de premier établissement . . .	1.267 fr. 85
Restant en caisse	<u>657 fr. 15</u>
Qui comprenaient jusqu'à concurrence de .	616 fr.
des restes à payer se décomposant comme suit :	
Frais de constitution de la société . . .	196 fr.
Avance sur le loyer	<u>420 fr</u>

2° *Gestion.*

AVOIR :

Recettes journalières, repas.	6.795 fr. 25
— diverses	50 fr. 15
Marchandises diverses en stock . . .	335 fr. 45
Dépôts effectués par la société. . . .	75 fr. »
Total.	<u>7.255 fr. 85</u>

DOIT :

Loyer	425 fr. 60
Appointements	741 fr. 50
Chauffage. Éclairage	253 fr. 15
Blanchissage.	166 fr. 20
Marchandises.	<u>5.617 fr. 85</u>
Total.	<u>7.204 fr. 30</u>

Il restait donc une légère différence de 51 fr. 55 en faveur de l'avoir. Il fut décidé qu'on la mettrait en

réserve pour faire face aux dépenses de la période des vacances.

A cette date, il y avait 77 actions souscrites, dont 62 appartenaient à des titulaires susceptibles de devenir des consommateurs, parmi lesquels 30 à 35 venaient régulièrement au restaurant. En 1904 le nombre des souscripteurs d'actions était de 65, de 20 en 1905, de 55 en 1906. Cette augmentation paraît pouvoir être expliquée par la décision prise, à cette date, de se contenter, au lieu du versement intégral, d'un acompte de 2 fr. 50 par action.

A ce sujet, nous relevons dans le procès-verbal que nous analysons le vote d'une motion aux termes de laquelle « l'assemblée décidait que ne voulant à aucun prix ouvrir le restaurant au public, tous les consommateurs qui ne seraient pas actionnaires ne seraient admis que pour prendre quelques repas et à titre d'invités d'actionnaires ». Nous verrons plus loin quelle importance les coopérateurs du restaurant attachent à cette mesure. Elle s'inspire d'ailleurs des conclusions de M. Gide. L'éminent professeur préconise entre autres moyens pour arriver à créer un esprit de solidarité coopérative « de chercher à faire du restaurant lui-même une association dans le sens vrai du mot et pour cela, la créer peu nombreuse, entre amis, de la même couleur politique ou religieuse, et, au lieu de l'ouvrir à tout venant, exercer une sélection dans le recrutement. » Et plus loin : « Les chances de créer cet esprit

d'association seraient fort accrues si, au lieu du restaurant à la carte où chacun vient s'asseoir à une petite table et commander son menu, on a une table d'hôte ou plutôt une table de famille à laquelle tout le monde vient s'asseoir ensemble ou à peu près aux mêmes heures, où le repas est le même pour tous et le prix fixe. »

Les résultats que nous venons de donner ne comportaient pas de période de vacances. Or, voici le bilan soumis à l'assemblée générale des actionnaires du 20 décembre 1905 et arrêté au 31 octobre précédent :

1° Capital.

Capital souscrit.	1.000 fr. »
Avances faites par divers	1.075 fr. »
Total	<u>2.075 fr. »</u>
A déduire frais de 1 ^{er} établissement	1.488 fr. »
Reste disponible.	<u>587 fr. »</u>
Auxquels il faut ajouter provenant de	
l'exercice précédent.	51 fr. 55
Total	<u>638 fr. 55</u>

2° Gestion.

AVOIR :

Recette journalière des repas	11.741 fr. 75
— diverses	79 fr. 35
Marchandises en stock	236 fr. 10
Dépôts faits par la société.	<u>75 fr. »</u>
Total.	12.132 fr. 20

Doit :

Loyer	695 fr. »
Appointements	1.616 fr. 75
Chauffage, éclairage.	332 fr. 40
Blanchissage	249 fr. 35
Marchandises.	10.444 fr. »
Publicité	23 fr. 90
Matériel.	143 fr. 55
Total.	<u>13.504 fr. 95</u>

soit un déficit de 1.372 fr. 75, imputable à la redoutable période des vacances.

Le bilan suivant, établi au 28 février 1906 et soumis à l'assemblée du 9 avril de la même année fait apparaître les modifications ci-après :

Les avances à la Société passent de 1.075 à 1.125 fr. elles sont plus élevées que le capital social ; mais il convient de savoir que ces avances n'étaient autre chose que des souscriptions d'actions anticipées, acceptées en attendant que l'augmentation du capital soit autorisée par l'assemblée générale.

Les frais de premier établissement s'élèvent de 1.488 francs au précédent bilan à 1.883 fr. 85, en augmentation de 395 fr. 85.

Le total des recettes journalières atteint 7.114 fr. 30. Les marchandises en stock figurent pour 359 fr. 50 à l'actif et au passif pour 5.168 fr. 65.

Le bilan faisait apparaître un bénéfice de 296 fr. 82 que l'assemblée décidait de verser au fonds de réserve pour parer au déficit possible des vacances.

Enfin, sur la proposition du Conseil d'administration, on décida de porter le capital social de 1.000 à 2.500 francs par l'émission de 60 actions nouvelles de 25 francs chacune.

Nous pouvons donner le mouvement de la caisse pendant les mois qui précédèrent cette assemblée générale.

Le voici, mois par mois, en recettes et en dépenses :

	Recettes	Dépenses		En caisse
	—	—		—
En caisse au 1 ^{er} nov. 1905.	363 25			
Novembre.....	1.913 80	1.328 45		
Décembre.....	2.079 25	1.497 20	1 ^{er} déc...	948 60
Janvier 1906.....	1.767 45	2.624 60	1 ^{er} janv..	1.530 65
Février.....	1.705 55	1.647 50	1 ^{er} févr..	674 50
Total.....	7.829 30	7.097 75	1 ^{er} mars.	731 55

A l'assemblée générale qui suivit, le bilan établi au 1^{er} novembre 1906 faisait apparaître les principales caractéristiques suivantes :

Le capital versé s'élève à	2.150 fr. »
Les frais de premier établissement à . .	1.883 fr. 85
Soit un reliquat de	266 fr. 15
augmenté du fonds de réserve.	296 fr. 82
Au total . .	562 fr. 97

Les recettes atteignent près de 13.000 francs et la balance donne un déficit de 247 fr. 90, ce qui n'a rien d'étonnant, car la dure période des vacances vient seulement de prendre fin.

Au 31 décembre, c'est-à-dire un mois après, les choses ont profondément changé. On a distribué pendant ce mois 3.869 repas d'un prix moyen de 1 fr. 266 qui ont donné une recette totale de 4.901 fr. ; 44 actions ont été souscrites, ce qui porte leur nombre à 140 et le capital versé à 2.307 fr. 50, se décomposant ainsi :

$$\begin{array}{rcll} 87 \text{ actions libérées de } 25 \text{ fr.} & = & 2.175 \text{ fr.} & » \\ 53 \text{ — — — — — de } 2 \text{ fr. } 50 & = & 132 \text{ fr. } 50 & \\ & & \text{Soit : } 2.307 \text{ fr. } 50 & \end{array}$$

Par contre les frais de premier établissement se trouvent légèrement augmentés d'une dépense de 236 fr. 35 par l'acquisition de matériel nouveau. Enfin, le déficit du mois d'avant se trouve transformé en un bénéfice de 459 fr. 04.

Après avoir donné une idée des conditions dans lesquelles le restaurant a été fondé, nous allons maintenant consacrer une série de chapitres à exposer les bases de son fonctionnement.

SECTION II

ORGANISATION DU RESTAURANT COOPÉRATIF

CHAPITRE PREMIER

Statuts

Déclarations de Principe

Nous commencerons par rappeler, dans chacun des chapitres de cette section, les indications fournies par le travail de M. Gide, de manière à montrer comment les administrateurs nouveaux ont tenu compte des dures leçons infligées par l'expérience à leurs prédécesseurs du premier restaurant.

Nous mentionnerons en particulier les indications relatives à l'adhésion à la société contre l'usage des boissons spiritueuses et aux difficultés qui s'étaient élevées au cours d'une assemblée générale à l'occasion du dépôt d'un vœu tendant à « admettre toute personne du sexe féminin à la condition qu'elle fût sociétaire ou simplement accompagnée d'un sociétaire ». Nous avons exposé dans tous leurs détails les difficultés auxquelles on s'était heurté à cet égard,

Nous ajouterons seulement l'enseignement que M. Gide tire de l'insertion de la première de ces clauses dans les statuts. « On voulut plus tard, dit-il, modifier cette clause, mais on ne le put, la modification des statuts d'une société étant une quasi-impossibilité légale. Ceci est un nouvel enseignement à retenir, c'est de réduire les statuts au minimum : tout ce qui n'est pas indispensable devient un embarras quand on part en voyage. »

Cette observation nous paraît devoir être complétée par une autre, qui nous paraît inspirée par les mêmes préoccupations, sans viser expressément les statuts. Dans sa conclusion, l'éminent professeur compare les restaurants, à but philanthropique et hygiénique et non lucratif, fondés sous un mode autre que la coopération. Et il reconnaît que ces restaurants ont en général beaucoup mieux réussi que ceux organisés sous la forme coopérative. Il en trouve la raison dans ce fait que « l'administration, maintenue entre les mains des fondateurs et souscripteurs, garde toute liberté de fixer les prix des portions ou de prendre toute autre mesure qu'elle juge utile à la marche de l'établissement sans être obligée de *recourir à une sorte de plébiscite* ».

Nous allons voir comment l'administration du nouvel établissement a réussi à éviter ces divers inconvénients.

En premier lieu, elle a adopté, sauf des retouches de détail, les statuts de l'ancien restaurant, dont la

rédaction était due à la plume si autorisée de M. Lyon-Caen, professeur, doyen honoraire de la Faculté de Droit, à qui nous adressons tous nos remerciements pour avoir bien voulu accepter la présidence de ce modeste travail.

Les articles 1 et 2 ci-après indiquent la forme de société adoptée et le nom qui lui est donné.

ARTICLE PREMIER. — Il est formé entre les adhérents aux présents statuts et tous autres qui seront ultérieurement admis une société coopérative de consommation, anonyme, à capital et personnel variables, conformément aux lois du 24 juillet 1867 et du 1^{er} août 1893.

ART. 2. — La société prend le nom de *Le nouveau Restaurant coopératif*.

Son but, exprimé dans l'article 3, est de « fournir à ses associés une nourriture hygiénique et de leur faire réaliser des économies sur leurs frais de restaurant ».

La durée de la société est fixée, par l'article 4, à quatre-vingt-dix-neuf ans à compter du jour de la constitution définitive.

L'article 5 fixe le siège social et en autorise le transfert par simple décision du Conseil d'administration ; toutes dispositions qui ne comportent de notre part aucune observation.

Il n'en est pas de même de l'article 6, ainsi conçu : « Sous aucun prétexte la société ne vendra à crédit, à qui que ce soit. »

On sait tous les inconvénients et tous les dangers de cette forme particulière du crédit, connu sous le nom de crédit à la consommation, qui trouve ici l'une de ses applications. Au rebours des effets ordinaires du crédit qui facilite la production des richesses, le crédit à la consommation en favorise l'anéantissement. Le fournisseur, par exemple, qui fait crédit à son client, met en mesure de consommer un individu qui, sans le crédit, aurait été obligé de s'abstenir ; il encourage l'imprévoyance, et surtout, dans le cas qui nous occupe en particulier, quand il est accordé, il ne peut l'être qu'à des conditions très onéreuses pour le consommateur. La suppression à peu près complète du crédit est une condition de vie ou de mort pour les coopératives de consommation, aussi constitue-t-elle un des avantages d'ordre moral les plus signalés qu'elles présentent.

Il est peut-être encore plus important pour un restaurant coopératif d'étudiants que pour toute autre coopérative de proscrire tout crédit. Pareille prohibition en effet est imposée tant par l'organisation même de cette société qu'à raison des membres qui la composent. Le chiffre réduit de son capital social et de ses ressources de toute nature mette cette société dans l'impossibilité complète, absolue, de se livrer à de pareilles pratiques. Elle n'aurait pas les avances suffisantes pour le faire et il serait souverainement imprudent de sa part de courir les risques qu'entraînent pareil-

les opérations. Ces risques se trouveraient par surcroît considérablement aggravés à raison de la nature des relations qui existent entre les membres de la société. Où les membres du Conseil d'administration ou même le gérant puiseraient-ils l'autorité nécessaire pour faire faire les rentrées à l'échéance ?

Il ne manquerait pas d'arriver ce qui se produisit dans l'ancienne société. N'avons-nous pas vu que la réclamation aux sociétaires en retard de verser le solde des actions souscrites avait eu pour résultat de provoquer leur irritation et de déterminer leur départ ? C'est à *fortiori* le même résultat qui ne manquerait pas de se produire quand on demanderait à des consommateurs de se libérer.

Si nous insistons sur cette mesure qui paraît aller de soi, ce n'est pas pour le plaisir d'enfoncer une porte ouverte. Le crédit joue en effet un rôle très important, au quartier Latin, en particulier dans les pensions et restaurants. M. Gide le mentionne comme très usité dans le quartier et comme l'un des moyens employés par les concurrents du premier restaurant qui ont contribué à sa ruine. « Quand un consommateur n'avait plus d'argent, dit-il, à la fin du mois, les autres restaurants le recueillaient et ensuite le gardaient. » Il est, en effet, de notoriété publique, que le crédit accordé par certains établissements contribue à leur attirer et à leur conserver une clientèle dont la fidélité s'accroît en même temps que le montant de leur dette. Et qu'on

ne croie pas qu'il s'agisse là de faits exceptionnels. Ce sont des pratiques courantes dans lesquelles il est facile d'apercevoir l'intérêt de chacune des deux parties. L'étudiant trouve ainsi le moyen de rendre libre, pour des emplois qu'il n'est pas difficile d'imaginer, la plus grosse part des ressources mises à sa disposition par sa famille. Le restaurateur s'assure une clientèle sur la fidélité de laquelle nous nous sommes déjà expliqué. Il court de gros risques, sans doute, surtout quand, comme cela s'est produit à notre connaissance, il fait crédit à des jeunes gens pendant plusieurs années ou même toute la durée de leurs études. Mais, comme le constatent tous les économistes et comme il arrive toujours en matière de crédit à la consommation, il ne doit pas manquer de prélever de lourdes primes d'assurance. Le taux des avances en pareil cas est élevé et les moyens sont nombreux par lesquels le chiffre de la dette peut se trouver grossi. Le consommateur qui ne paie pas n'est pas, selon une expression courante, « regardant » sur le prix, ni sur la qualité. Et celui qui manque d'ordre au point d'accepter de pareilles combinaisons ne doit pas tenir ses comptes avec beaucoup de soin. Comment, sans cela, un établissement pourrait-il résister et conserver sans être acquittées pendant six ou sept ans des dettes de la nature de celles dont nous parlons ? Car ces prêts n'ont d'autre échéance, dit-on, que la date d'installation des débiteurs, le moment où ils ont enfin une situation personnelle.

Dans un ordre d'idées analogue, on eut, lors de l'adoption des statuts, à se prononcer sur le point de savoir si on insérerait des déclarations de principe concernant les liqueurs alcoolisées et l'admission des personnes du sexe féminin.

Sur un point comme sur l'autre, instruits par l'expérience et éclairés par les conseils de M. Gide reproduits plus haut, les fondateurs s'abstinrent de toute déclaration. En outre des susceptibilités qu'avait suscitées parmi les actionnaires l'adoption de ces déclarations de principes, des maladresses avaient été commises dans leur application. A tous les points de vue, il parut donc préférable de les passer sous silence. On s'est contenté de solutionner en fait, par espèces, les questions qui se posent à cet égard. Et pour cela, il est infiniment plus commode et plus pratique de n'être lié par aucun texte. Il en est, à cet égard, dans un restaurant coopératif comme dans un Etat, toutes proportions gardées. Ce ne sont pas ceux qui ont inscrit en tête de leurs textes constitutionnels les plus brillantes « déclarations des droits » qui ont pour cela joui des plus fortes garanties.

Au nouveau restaurant coopératif, des deux questions qui auraient pu donner lieu à déclarations dans les statuts, ni l'une ni l'autre ne se posent en réalité. En effet, les femmes n'y viennent pas, il n'y a donc pas eu lieu de prendre des dispositions à ce sujet. Et les administrateurs considèrent qu'il suffira d'examiner la

question quand elle se posera et si elle se pose. Et d'autre part, il ne leur semble pas possible de donner d'avance une solution unique et applicable à tous les cas. Si la question ne s'est pas posée jusqu'à ce jour, il est facile de comprendre pourquoi : c'est tout à l'avantage du restaurant. C'est une question de personnes et de tenue. Celles qui fréquentent rue Saint-Jacques et la tenue qui y est observée ne sauraient convenir aux femmes du quartier Latin.

Quant à la consommation de boissons alcoolisées, malgré qu'il n'existe aucune interdiction, que même toutes les liqueurs soient en vente, on en consomme fort peu, comme on peut en juger par les indications statistiques ci-après. Sur 80 repas par jour, on ne sert pas plus de trois à quatre litres de vin et de six à sept litres de bière.

En ce qui concerne les liqueurs, sur 3.000 repas par mois, le débit ne dépasse pas un litre.

CHAPITRE DEUXIÈME

Capital Versement et remboursement

Les points relatifs à cet objet sont résolus par les articles 7 à 14 des statuts.

L'article 7 fixait, quant à présent, le capital social à la somme de 1.000 francs, divisé en 40 actions de 25 francs chacune et décidait que toutes les actions seraient productives d'un intérêt maximum de 4 %.

On dut en effet se contenter du minimum de capital possible. Il aurait été au début difficile, après la chute de l'ancien restaurant, de réunir un capital élevé. Il fallait attendre que la confiance revînt. Mais, d'autre part, pour éviter le mauvais effet et les soupçons suscités par l'admission de trop nombreux actionnaires honoraires, on admit comme actionnaires presque exclusivement des consommateurs effectifs.

L'article 8 prévoit et règle l'augmentation de ce capital soit au moyen de versements successifs faits par les associés, soit par l'admission d'associés nouveaux. Mais le droit de fixer annuellement la limite de ces

admissions est attribué à l'assemblée générale des actionnaires conformément aux articles 48 et 49 de la loi du 24 juillet 1867. Par contre, c'est au Conseil d'administration à qui il appartiendra, en cas d'augmentation du capital social, de déterminer le mode de versement et de libération.

Aux termes de l'article 10, les actions étaient payables en totalité au moment de leur souscription. Il aurait été difficile, au début, de faire autrement, nous avons déjà dit pourquoi. Mais la pratique ne tarda pas à démontrer qu'une pareille manière de faire constituait un obstacle à peu près insurmontable à l'admission de nouveaux sociétaires et par suite à l'augmentation du nombre des consommateurs. Le maintien d'une pareille disposition prenait les apparences d'un paradoxe ou d'une gageure quand on songe aux pratiques en usage dans certains restaurants du quartier et que nous avons exposées en parlant du crédit. Quand les concurrents ne demandaient aucun versement à leurs clients, même pas le paiement du prix des repas qu'ils prenaient, au restaurant coopératif on exigeait d'eux non seulement ce paiement, mais encore l'obligation de souscrire et de libérer en totalité une action de 25 francs pour devenir consommateur.

Cette disposition dut donc être modifiée et, comme nous l'avons vu, l'assemblée générale décida, en 1906, que les actions seraient divisées en 10 parts de chacune 2 fr. 50 et que le versement du premier dixième devrait

être effectué lors de la souscription. En fait, il en est rarement effectué d'autre.

En outre des considérations qui précèdent, on se rendra compte de toute l'importance de cette modification pour le développement de la société quand on songera qu'il serait presque impossible au plus grand nombre des étudiants, susceptibles de devenir sociétaires, de verser en une seule fois une pareille somme.

Les articles 10 et suivants contiennent les dispositions suivantes, en ce qui concerne la forme des titres et les conditions dans lesquelles ils peuvent être cédés. Il est prescrit que les titres sont extraits d'un registre à souche, numérotés, frappés du timbre de la société, revêtus de la signature du secrétaire et du trésorier.

Les actions sont nominatives. Elles ne sont transmissibles qu'après l'autorisation du Conseil d'administration et par voie de transfert signé par le cédant et le cessionnaire sur un registre spécial. Autant de précautions, sans doute, contre les tentatives de spéculation dont ces titres auraient pu être l'objet. On ajoute, article 13, qu'ils sont indivisibles et que la société ne reconnaît qu'un seul propriétaire sur chaque action.

Dans une société à capital variable, les conditions dans lesquelles peuvent être effectués la réduction du capital et le remboursement des titres ne sont pas moins importantes que celles que nous venons d'examiner. A cet égard, l'article 9 porte que le capital pourra être réduit par suite de reprise d'apports résul-

tant de retraite, exclusion ou décès d'associés. Mais il ne pourra l'être au-dessous des deux cinquièmes du capital actuel.

Là encore, on s'est efforcé d'arriver en fait, dans chaque circonstance, à la solution la meilleure plutôt qu'à trouver une formule générale satisfaisante. Sept ou huit associés, tous titulaires d'actions complètement libérées, ont formulé des demandes de remboursement. On a réussi à ne pas les effectuer et on a obtenu par la persuasion leur maintien en qualité de sociétaires. On y est parvenu grâce aux dispositions de l'article 18, aux termes duquel les remboursements ne peuvent avoir lieu que dans les trois mois qui suivent l'assemblée ordinaire de novembre. Cette disposition a pour but d'éviter d'être obligé de rembourser à tout moment. La demande doit être faite quinze jours avant la date de l'assemblée chargée d'autoriser le remboursement. Elle a à vérifier si le chiffre, au-dessous duquel le capital ne doit pas descendre, n'est pas atteint. Le remboursement a lieu contre remise de l'action. Il comprend l'apport social augmenté de la part qui revient à l'actionnaire sur les bénéfices constatés par le dernier inventaire. S'il y a des pertes, le remboursement n'a lieu que sous déduction de la part de l'associé dans les pertes. En cas de décès, la société rembourse immédiatement aux héritiers ou ayants droit du sociétaire défunt le montant de ses actions.

CHAPITRE TROISIÈME

Admission. Démission. Exclusion Non-sociétaires invités

Nul ne sera admis, comme associé, porte l'article 14, qu'en vertu d'une décision du Conseil d'administration prise à la majorité des voix. En fait, on exige, en plus, un stage. Mais il n'est pas nécessaire d'avoir telle ou telle qualité, pas même d'être étudiant.

Cependant, il ne faudrait pas croire que le restaurant soit public ou qu'on y admette d'autres consommateurs que les sociétaires. On a tenu à lui conserver rigoureusement et strictement son caractère purement coopératif. Cette intention a été écrite dans l'article 16, dans des termes qui méritent d'être reproduits. « Tout sociétaire, y lit-on, qui cherchera à faire profiter par habitude un non-sociétaire des avantages du restaurant sera rayé par le Conseil d'administration. » Ce texte résout, avec une élégance qui mérite d'être soulignée, la question de l'admission des non-sociétaires ou des invités. Il formule le principe que le restaurant n'est pas public, ses avantages étant expressément réservés

aux sociétaires. Mieux que cela, cet article contient une sanction, placée dans les mains du Conseil d'administration. Mais, d'autre part, le texte est assez large pour permettre l'admission d'invités à titre exceptionnel. Car, la sanction ne menace que les sociétaires qui feraient profiter *par habitude* des avantages du restaurant. Bien plus, le Conseil d'administration paraît avoir un pouvoir d'appréciation. Ce pouvoir est d'autant plus nécessaire que c'est parmi ces invités que se recrutent les nouveaux adhérents. Ceux-ci viennent d'abord avec des camarades déjà sociétaires et après quelques repas pris au restaurant ils peuvent se décider en complète connaissance de cause. C'est au cas où ces invités tarderaient à prendre une décision tout en continuant à fréquenter le restaurant que l'article 16 permettrait au Conseil d'intervenir auprès du sociétaire sous les auspices de qui ils auraient été introduits.

Cette disposition a été inspirée par le désir qu'avaient les fondateurs de maintenir au restaurant son pur caractère coopératif, sans lequel il ne pourrait procurer les avantages à la fois matériels et moraux en vue desquels il a été créé. Nous avons vu qu'on lui avait donné la forme d'une table d'hôte pour réduire au minimum les frais de cuisine, le service et les déchets. Tout le bénéfice de cette organisation serait à peu près perdu si on admettait des invités en dehors des conditions que nous venons de dire. Il ne serait plus possible de prévoir même approximativement le nombre des repas.

On retomberait dans la plupart des inconvénients résultant du service à la carte.

Si on entrait dans cette voie, il faudrait en outre avoir pour local une boutique. Les frais de loyer et de patente se trouveraient de ce fait considérablement augmentés. Voilà pour les avantages matériels.

Quant aux avantages moraux, il ne faut pas se dissimuler que la discipline serait beaucoup plus difficile à maintenir avec deux catégories de consommateurs. De même, si les invités étaient nombreux et facilement admis, le caractère de « table de famille » qui constitue le caractère essentiel du restaurant actuel et qui lui donne un attrait tout particulier serait gravement compromis et peut-être irrémédiablement sacrifié. Aussi, le Conseil d'administration actuel attache-t-il la plus grande importance à maintenir ce caractère au restaurant et tient-il la main à ce que l'admission des invités soit restreinte, comme nous l'avons vu, à la mesure dans laquelle elle est indispensable pour faciliter le recrutement.

Aux termes de l'article 15, les actionnaires peuvent quitter la société quand ils le désirent, en faisant une demande par écrit. Elle ne pourrait être refusée par le Conseil d'administration que dans le cas où le capital menacerait de devenir inférieur aux deux cinquièmes du capital actuel.

De même, en vertu de l'article 17, l'assemblée gé-

nérale pourrait, à la majorité des voix nécessaires pour modifier les statuts, prononcer l'exclusion d'un associé. Le fait s'est produit pour trois actionnaires : il a été rendu nécessaire pour le maintien de l'ordre et de la discipline.

CHAPITRE QUATRIÈME

Bonis ou trop-perçus

La question est réglée par l'article 34 ainsi conçu :
« Déduction faite des frais généraux et de l'intérêt attribué aux actionnaires, l'excédent sera ainsi réparti :

« 1° 25 % au moins pour la réserve légale ;

« 2° Le surplus aux sociétaires et au personnel par décision de l'assemblée générale. Le mode de répartition de cette somme aux actionnaires et au personnel sera fixé par un règlement du Conseil d'administration. Le paiement de ces trop-perçus aura lieu aux époques fixées par le Conseil d'administration. »

Dans les sociétés coopératives, la répartition des bonis ou trop-perçus présente la plus grande importance. Quand on fréquente un peu parmi les coopérateurs des sociétés de consommation, on ne tarde pas à constater que le souci et la préoccupation du boni constituent tant de la part des administrateurs que des simples sociétaires le plus clair de l'esprit coopératif. Partout où il en est réparti, cette répartition se fait au prorata du chiffre de la consommation. Il faut d'ailleurs

reconnaître que ce mode de répartition est le seul équitable.

Dans l'ancien restaurant, pour assurer cette répartition, on procédait de la manière suivante : A son entrée, chaque consommateur recevait une fiche, comme dans les restaurants Duval, sur laquelle on inscrivait le numéro de son action et le montant de sa consommation. Ce chiffre devait ensuite être porté pour chacun d'eux à un compte spécial, qui aurait dû être tenu de manière à pouvoir totaliser cette dépense qu'on aurait prise pour base des répartitions. On peut se rendre compte par ce simple aperçu du travail considérable et de l'organisation compliquée que nécessiterait une telle comptabilité.

Au nouveau restaurant — comme à l'ancien d'ailleurs — l'absence de bonis a heureusement simplifié les choses. Nous disons heureusement, parce que ces résultats sont voulus par le Conseil d'administration. Au rebours de ce qui se passe dans le plus grand nombre des coopératives, au restaurant on ne cherche pas à réaliser des bonis. On considère que le but de l'œuvre doit être non de procurer un boni aux sociétaires, mais de leur fournir de la bonne nourriture. Il résulte de cette conception qu'il doit y avoir le moins de boni possible. L'emploi normal de celui qui pourrait se produire est dans l'amélioration du menu. On en fait donc le moins possible. On dépense le plus qu'on peut dans le but de donner la nourriture la plus

saine, la plus hygiénique et suffisamment abondante.

Et s'il s'en produit quand même, on lui donne les destinations suivantes. On le consacre à un banquet dans lequel les liens qui unissent les coopérateurs prennent une forme, nous pourrions dire tangible. Les sentiments qui unissent les sociétaires ne sauraient se manifester sur un terrain et dans des circonstances plus appropriées que celles qui accompagnent un banquet. De telles manifestations peuvent avoir la plus heureuse influence au point de vue moral, en ce sens qu'elles sont susceptibles de resserrer ou de faire naître des relations d'amitié entre les membres de la société. Elles présentent à tous égards les plus profondes ressemblances avec les fêtes de famille.

Elles sont de nature aussi à contribuer grandement au développement matériel du restaurant. En tous cas, quand même de pareils résultats ne seraient que probables ou même simplement possibles, cela serait suffisant pour justifier cet emploi des bonis si on le compare au peu d'intérêt que présente leur répartition annuelle à chacun des consommateurs au prorata du chiffre de ses consommations.

Enfin, si malgré toutes les précautions que nous venons d'énumérer, il s'en produit quand même, on les consacre à la constitution d'un fonds de réserve. L'emploi de ce fonds est prévu et réglé par l'article 34 des statuts. Il est destiné à faire face aux dépenses extraordinaires et imprévues. Son emploi normal consiste à amor-

tir les frais d'installation ; mais il est bien entendu qu'il ne saurait être employé au remboursement des actions, pendant la durée de la société. A la dissolution de celle-ci et après la liquidation des engagements sociaux, les statuts prévoient qu'il sera partagé entre toutes les actions. Il est prescrit que le prélèvement effectué pour la constitution de ce fonds cessera d'être obligatoire quand la réserve atteindra la moitié du capital social.

Telles sont les dispositions essentielles des statuts et celles qui nous ont paru mériter quelque développement, tant en raison des difficultés éprouvées dans l'ancien restaurant qu'en raison de la direction donnée au nouveau restaurant coopératif.

Nous allons maintenant, dans une troisième section, consacrer plusieurs chapitres au fonctionnement de l'établissement. Nous exposerons en particulier ce qui concerne l'administration en général, le local, le personnel, le menu, les achats et les rapports avec les fournisseurs, la comptabilité et en particulier les vacances. Nous terminerons cette section en examinant la question d'un agrandissement possible de l'établissement.

TROISIÈME SECTION

FONCTIONNEMENT DU RESTAURANT COOPERATIF

CHAPITRE PREMIER

Administration

Dans ce chapitre, nous nous contenterons d'analyser les statuts. Il nous a paru cependant nécessaire de reproduire leurs dispositions afin de donner une idée complète des conditions dans lesquelles fonctionne le restaurant. En raison des détails donnés aux chapitres suivants, spécialement en ce qui concerne le personnel, nous avons craint qu'en passant sous silence la composition et les attributions des organes directeurs de la société, on ne se rendit pas un compte bien exact des conditions de son fonctionnement. Ces divers points sont réglés par les articles 19 à 32 des statuts.

Les organes de direction et d'administration sont comme dans toute société anonyme : l'assemblée gé-

nérale, le Conseil d'administration et la Commission de surveillance.

L'assemblée générale représente l'universalité des actionnaires. Aussi, ses pouvoirs n'ont-ils d'autres limites que les statuts. Ses décisions sont obligatoires, portent expressément les statuts, pour tous, même pour les absents.

Elle est convoquée par le Conseil d'administration, obligatoirement tous les six mois, dans la première quinzaine de décembre et dans la deuxième quinzaine de mars.

En dehors de ces deux assemblées générales ordinaires, le Conseil, d'accord avec la Commission de surveillance, a la faculté de convoquer une assemblée générale extraordinaire et il est obligé d'y procéder dans le cas où le tiers au moins des sociétaires le demande en spécifiant les questions qui devront figurer à l'ordre du jour. L'assemblée élit son président et le choisit parmi ses membres. Il en est de même des scrutateurs et du secrétaire.

Chacun des membres de l'assemblée n'a qu'une voix, quel que soit le nombre de ses actions ; il peut se faire représenter par un autre membre de la société. Les garanties ordinaires pour la tenue des assemblées générales sont prescrites : établissement d'une feuille de présence mentionnant les noms et domiciles des sociétaires ainsi que le nombre de leurs actions ; le Bureau de l'assemblée certifie exacte cette

feuille qui est annexée ensuite au procès-verbal de la séance.

Il appartient à l'assemblée de prendre telle décision qu'elle juge à propos pour fixer le nombre des sociétaires nécessaire pour la validité de ses délibérations. Toutefois, ce nombre ne peut pas descendre au-dessous de celui qui représente le quart du capital social.

Au cas où le quorum ne serait pas atteint, une nouvelle assemblée est convoquée dans un délai de quinze jours francs. Il est stipulé que les convocations doivent être envoyées au moins huit jours à l'avance et qu'elles doivent mentionner les motifs pour lesquels la première assemblée n'a pu avoir lieu ; elles doivent aussi reproduire l'ordre du jour.

L'assemblée générale a le pouvoir de modifier les statuts, mais non celui de changer l'objet de la société.

Si elle doit délibérer sur des modifications à apporter aux statuts ou sur des propositions de prorogation ou de dissolution, la convocation des associés, comportant l'ordre du jour, doit leur être adressée au moins quinze jours à l'avance.

L'ordre du jour de l'assemblée générale est arrêté par le Conseil d'administration. Il peut porter sur les points suivants : les rapports de la Commission de surveillance et ceux des administrateurs ; concernant la situation de la société, le bilan et les comptes, la discussion de ces derniers, les augmentations et diminutions du capital social et du fonds de réserve, les ré-

clamations auxquelles le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance n'aurait pas cru devoir donner satisfaction, les radiations de sociétaires proposées par le Conseil, les propositions diverses que ce dernier ou les sociétaires soumettent à son approbation, le règlement intérieur fixant les rapports des sociétaires avec le restaurant, les employés et le Conseil d'administration, la revision des statuts si elle est demandée par le Conseil ou au moins le tiers des sociétaires, les autorisations d'emprunts, les placements de fonds dont elle fixe les conditions. Enfin elle nomme les administrateurs et les commissaires de surveillance, elle délibère et statue souverainement sur toutes les questions qui ne sont pas du ressort du Conseil d'administration et lui confère tous les pouvoirs supplémentaires qui seraient reconnus utiles.

Les délibérations des assemblées ordinaires et extraordinaires sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial et signés par les membres du bureau. C'est sous la signature du secrétaire du Conseil que sont délivrés les extraits ou copies de ces procès-verbaux.

Tels sont l'organisation, les pouvoirs et le fonctionnement de l'organe délibérant de la société. A ses côtés est placé un organe de contrôle, la Commission de surveillance. Elle comprend trois membres élus par l'assemblée générale au scrutin de liste, choisis parmi les sociétaires, renouvelables tous les ans,

les membres sortants étant indéfiniment rééligibles.

Les attributions de cette Commission consistent à veiller à l'exécution des statuts et des règlements, à vérifier la comptabilité et la caisse. Elle soumet un rapport à l'assemblée générale sur les opérations, la situation de la société, le bilan et les comptes présentés par les administrateurs.

La Commission de surveillance a le pouvoir de provoquer la convocation de l'assemblée générale en dehors des sessions prévues par les statuts, mais seulement dans les cas suivants : malversation, mauvaise gestion ou inexécution des règlements en vigueur. Elle peut déléguer chaque mois un de ses membres pour assister aux séances du Conseil d'administration.

Enfin, l'organe d'exécution est représenté par le Conseil d'administration ; composé au début de six membres, il en comprend neuf aujourd'hui. Ils sont élus et renouvelés par l'assemblée générale dans les mêmes conditions que le Conseil de surveillance. Cependant, les administrateurs doivent, pendant la durée de leurs fonctions, être propriétaires chacun d'une action au moins. Ces actions sont affectées à la garantie de tous les actes de leur gestion ; elles sont inaliénables, frappées d'un timbre indiquant leur inaliénabilité et déposées dans la caisse sociale.

Nous remarquerons, à ce propos, que l'action dont il s'agit doit, sans doute, être libérée intégralement. Le texte des statuts n'avait pas à s'expliquer à ce sujet,

puisqu'il ne prévoyait, nous le savons, que des actions libérées. C'est postérieurement et pour des raisons exposées plus haut qu'une deuxième catégorie d'actionnaires a été admise à côté de la première. Nous supposons que la condition ci-dessus exigée, pour faire partie du Conseil d'administration, d'être propriétaire d'une action, doit s'entendre des actions libérées. Car si elle pouvait s'appliquer à des actions libérées seulement d'un dixième, nous nous demandons quelle garantie pourrait fournir un pareil titre de la gestion des administrateurs : un titre constatant la dette d'un individu n'a jamais passé pour une bien forte garantie fournie par cet individu. Or, l'action libérée seulement d'un dixième constate avant tout que l'actionnaire est débiteur envers la société de la somme nécessaire pour la libération du titre.

Mais alors si peuvent seuls faire partie du Conseil d'administration les porteurs d'actions libérées, il y a deux catégories de sociétaires : ceux susceptibles de participer à la direction et à l'administration de l'établissement et les autres. Ces derniers ne sont et ne peuvent être que des consommateurs, presque des clients. Ne retombe-t-on pas là dans un des inconvénients qu'on avait déclaré vouloir éviter en n'admettant pas le public ? N'y a-t-il pas ici comme dans d'autres coopératives des actionnaires proprement dits et de simples adhérents ?

Pour faire partie du Conseil d'administration, il faut,

en outre, être membre de la société depuis six mois et le même sociétaire ne peut être à la fois membre du Conseil d'administration et de la Commission de surveillance. L'entrée de ces deux Conseils est interdite en outre à celui qui serait intéressé dans un commerce ayant trait à des opérations analogues à celles de la société, à celui qui serait sous le coup d'une radiation, à un ascendant ou un descendant ainsi qu'un frère ou une sœur d'un membre du Conseil d'administration ou de la Commission de surveillance ou d'un employé de la société.

Le Conseil est présidé à tour de rôle, par ordre d'inscription, par chacun de ses membres. Le président de la séance dirige les travaux. On élit tous les ans un secrétaire et un trésorier pris dans le sein de l'assemblée.

Le secrétaire veille à l'observation du règlement intérieur, rédige les procès-verbaux, se charge de la correspondance et tient le registre matricule des associés.

Le trésorier tient la comptabilité générale, surveille les opérations du restaurant. Il est tenu de présenter ses livres à toute demande des membres du Conseil ou de la Commission de surveillance.

Les réunions du Conseil se tiennent aussi souvent que l'exigent les besoins de la société et dans le lieu désigné par la convocation. Pour que les délibérations soient valables, la présence de quatre de ses membres au moins est nécessaire. Les membres du Conseil sont

tenus d'assister à toutes les délibérations, sauf à se faire excuser valablement. La sanction de cette obligation consiste dans la possibilité pour le Conseil de déclarer démissionnaire le membre qui aura manqué sans motif à trois séances consécutives.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents ; en cas de partage, celle du président de la séance est prépondérante. Les délibérations doivent être transcrites sur un registre spécial et signées au moins par le secrétaire.

Le Conseil est le véritable organe de direction du restaurant. C'est lui qui joue le rôle essentiel, celui du patron dans un restaurant ordinaire. Voici quel est ce rôle et quels sont ses pouvoirs. Ils sont déterminés par la formule générale ci-après qui est très large et que complète une énumération très détaillée. Aux termes de l'article 23, « le Conseil a les pouvoirs les plus étendus pour la gestion des biens et affaires de la société ». On énumère ensuite les opérations ci-après qui précisent le sens de cette formule et la complètent. Le Conseil prend à bail tous les locaux nécessaires à l'objet de la société même pour une durée excédant neuf ans ; il pourvoit à l'établissement, l'aménagement et l'approvisionnement du restaurant ; il peut traiter, transiger, compromettre, donner tout désistement et mainlevée avec ou sans paiement. Il convoque l'assemblée générale, arrête les comptes à lui soumettre, propose, s'il y a lieu, la répartition des bonis.

Il représente la société en justice tant en demandant qu'en défendant. Il reçoit les fournisseurs acceptés près de la société et les fournisseurs nouveaux, dont une liste toujours à jour doit être tenue à la disposition des membres de la société. Il arrête avec eux tous marchés pour lesquels la préférence devra être accordée aux sociétés coopératives. Il nomme et révoque les employés, reçoit provisoirement les nouveaux sociétaires, accepte les démissions, procède, s'il y a lieu, aux radiations provisoires, refuse l'admission de toute personne qui ne présente pas les conditions de moralité *qu'il juge nécessaires*, s'occupe de la caisse, rédige les inventaires, les soumet accompagnés d'un rapport aux assemblées générales. Enfin, il délègue toutes les semaines un de ses membres pour la surveillance intérieure.

En raison de leur variété et de leur étendue, il semble bien difficile que le Conseil d'administration puisse réunir et grouper des membres ayant les qualités et la compétence nécessaires pour mener à bien les opérations qui lui incombent. D'autre part, l'exécution et la surveillance d'opérations aussi diverses que celles que comporte l'exploitation d'un restaurant exigent une intervention journalière, mieux que cela, de tous les instants. Comment les membres du Conseil d'administration absorbés par le souci de leurs affaires personnelles et par leurs occupations pourraient-ils trouver le temps de pourvoir à des obligations aussi nombreuses et aussi

absorbantes? Nous n'apprendrons rien à personne en rappelant que dans la plupart des cas les membres des Conseils d'administration croient avoir satisfait à toutes leurs obligations quand ils ont assisté — et encore — aux séances du Conseil d'administration. Aussi, pour ces deux raisons, l'article 26 permet-il de déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à une ou plusieurs personnes prises *parmi ses membres* ou *parmi les autres associés*. Pour faciliter l'exercice de cette délégation, il est prévu que les membres agissant en vertu d'une délégation n'auront à justifier à l'égard des tiers que d'un extrait, signé du secrétaire, de la délibération qui les a autorisés à traiter, laquelle devra spécifier les pouvoirs accordés.

Enfin, l'article 27 prévoit la possibilité de faire rémunérer toutes les *fonctions* de la société, dans des conditions à fixer par l'assemblée générale.

Il nous reste maintenant à passer en revue les différentes catégories de personnel qui collaborent au fonctionnement du restaurant sous la direction du Conseil d'administration. Nous allons dans les chapitres suivants examiner les actes principaux de ces personnes, les analyser, nous efforcer de les surprendre à l'œuvre. C'est de l'organisation théorique que nous venons d'esquisser le cadre. Nous allons maintenant tâcher de montrer la maison en pleine activité.

CHAPITRE DEUXIÈME

Le Personnel

Il semble au premier abord qu'un restaurant est surtout une coopérative de consommation. Il paraît même être le type de cette coopérative. N'est-ce pas la consommation qui y tient la place la plus importante ? Elle constitue le but de la société, que désigne sous le nom de coopérative de consommation l'article 1^{er} des statuts, précisé encore par l'article 3, aux termes duquel la société se propose, comme nous l'avons vu, de fournir à ses membres une nourriture hygiénique.

Mais il ne faut pas oublier que s'attacher soit au seul fait de la consommation, soit au moment où elle a lieu, soit aux conditions dans lesquelles elle s'est accomplie pour déterminer le caractère d'une société coopérative, risquerait de faire apercevoir partout et rien que des coopératives de consommation. Tout acte économique aboutit, à un moment donné, à un fait de consommation.

Le caractère de la société ne paraît donc pas dépendre de ce que ses adhérents consomment ici ou là, sur place ou chez eux, les produits que la société leur pro-

cure. D'ailleurs en ce qui concerne le restaurant, les apparences pourraient faire illusion. La consommation paraît y tenir la place principale, au point qu'elle masque les caractères essentiels et vrais de la société ; on n'a alors qu'une vue superficielle. Car on n'aperçoit pas ou on néglige de tenir compte de ce fait que la consommation ne serait pas possible, au restaurant, si elle n'était précédée d'une transformation très profonde des produits. La consommation n'a pas lieu sous la forme sous laquelle ont été acquises les denrées et marchandises vendues par la société aux adhérents.

Pour avoir une idée bien nette et bien exacte, à ce sujet, il suffit de comparer un restaurant coopératif à une épicerie coopérative. Celle-ci se contente d'acheter au prix du gros et d'écouler, de répartir entre les associés les marchandises ainsi acquises, mais sans leur faire subir aucune transformation. Ses opérations peuvent se résumer en deux mots : elle achète et répartit entre les consommateurs.

Le restaurant aussi achète et répartit, mais entre les deux opérations, il a transformé. Il ressemble sous ce rapport, dans une certaine mesure, à une boulangerie coopérative, avec cette différence que cette dernière ne comporte qu'une opération unique, nous voulons dire toujours la même et relativement simple. Au contraire, le restaurant exige des opérations multiples, les plus diverses et très compliquées. En présence des opérations de transformation des produits achetés, de leur

importance, de leur nécessité, comparées aux opérations de vente, il semble que ces dernières soient l'accessoire. On peut donc considérer qu'un restaurant coopératif, en raison de ce qu'il ne se contente pas de vendre, mais de ce qu'il constitue à un certain point de vue un véritable atelier, transformant des matières premières en objets de consommation immédiate, réalise un véritable travail de production et, à ce titre, constitue au moins au même degré une coopérative de production qu'une coopérative de consommation. Le moins qu'on puisse admettre est qu'elle a un caractère mixte. Aussi l'idéal — nous aurions envie de dire « le comble de la coopération » — serait-il de l'organiser en association de production entre ceux qui concourent à la production — gérant, cuisinier et filles de salle — et en association de consommation entre ceux qui consomment.

Cette solution trancherait un problème d'une certaine difficulté, celui des rapports d'une coopérative avec son personnel. On a vu quelques-unes de celles qui s'étaient présentées dans l'ancien restaurant, où le personnel s'était même mis en grève, ce qui ne paraît pas plus rare dans les sociétés coopératives que dans les entreprises purement capitalistes. Mais s'il fut jamais de mise de rappeler que la coopération exige des vertus spéciales, s'il faut pour la pratiquer un *esprit coopératif* selon le mot de M. Gide, c'est bien ici. Car il ne suffit pas souvent de vouloir rendre les individus

heureux pour que ceux-ci s'y prêtent avec la bonne volonté nécessaire. Les individus entre lesquels il s'agirait d'établir une pareille société sont bien incapables de se hausser à une pareille conception. Et c'est encore ici une occasion de constater qu'il existe sur le terrain de la réalité et des faits des différences si profondes, si impossibles à combler entre les individus vivant à un même moment et jouissant des mêmes prérogatives sociales qu'on se prend à douter de la valeur effective des idées d'égalité. On est alors invinciblement amené à considérer ces idées comme les indications d'un état à coup sûr désirable, mais certainement pas près d'être réalisé.

Aussi, a-t-on été réduit au restaurant coopératif à faire de ce personnel un personnel salarié. Il comprend, nous l'avons vu, une gérante, un cuisinier et des filles de salle.

§ 1. — La Gérante.

Dans un restaurant, le gérant est la cheville ouvrière ; il est l'agent d'exécution du Conseil d'administration et son représentant permanent dans l'établissement. C'est ce qui résulte des attributions que nous allons énumérer comme étant les siennes dans le restaurant de la rue Saint-Jacques. La bonne marche de la maison dépend de lui dans une très large mesure. Aussi, le choix qu'on fait de lui a-t-il la plus grande importance. Celle-

ci est d'autant plus grande que les administrateurs se reposent davantage sur lui. Son rôle augmente et s'étend dans toute la proportion où le leur diminue et se restreint. Aussi, de simple agent d'exécution qu'il est d'après les statuts est-il susceptible, selon les cas et les circonstances, de devenir le rouage essentiel, à la fois l'agent de décision et d'exécution. Et comme il est un salarié ordinaire, insuffisamment intéressé au succès de l'entreprise et au résultat de ses efforts, il est à redouter alors que ceux-ci ne soient pas aussi énergiques et continus qu'ils le seraient s'ils avaient pour mobile l'intérêt personnel. Son salaire, qui est fixe d'ordinaire, ne saurait constituer un stimulant comparable à l'appât du gain, à la perspective de réaliser un profit toujours plus grand qui anime le patron. Et y ajouterait-on une part dans les bénéfices, ceux-ci ne seront jamais bien élevés. Cet homme qui donnera son temps, sa peine, ses efforts, ne manquera pas de comparer la part qui lui échoit à lui dans le succès du restaurant avec celle soit des administrateurs, soit des autres sociétaires, qui se contentent d'être des consommateurs ; il sera fatalement amené à mettre son effort à lui et celui des autres en balance avec la proportion de rémunération allouée pour l'un et pour l'autre. Et s'il n'y a un grand écart au profit de la part qui lui reviendra, il est à craindre qu'il se contente de « se laisser vivre ». Et dans la mesure où il se conduira ainsi, les affaires sociales en souffriront.

Il y a là un danger, une difficulté sans doute pas insoluble, mais qu'il convient de signaler ici ; car elle est surtout difficile à solutionner dans un établissement du genre de celui dont nous nous occupons. Nous ne prétendons pas qu'elle soit nouvelle, ni être le premier à la signaler. « Sous l'influence de la concurrence, écrit à ce sujet M. Bourguin (1), le prix du travail et celui du produit se fixent à des taux différents ; le prix du produit *s'élève au-dessus du salaire dépensé dans la production, et, l'excédent*, au lieu d'être attribué aux travailleurs, est réparti entre les consommateurs, de sorte que les premiers ne reçoivent pas la valeur intégrale du produit de leur travail, et ne profitent de l'excédent qu'en qualité de consommateurs. On pourrait même reprocher au coopératisme de *maintenir le salariat sans intéresser suffisamment le producteur au succès de l'entreprise et au résultat de ses efforts* ; il n'est associé participant que comme consommateur et dans la société de consommation, à un titre qui est loin d'attacher le cœur de l'homme et d'inspirer *le dévouement à l'intérêt collectif* comme celui d'associé dans une coopérative de consommation. »

Pour ces raisons qui nous paraissent s'appliquer exactement au salarié dont nous nous occupons, il y aurait peut-être lieu de considérer qu'il n'est pas possible,

1. *Les systèmes socialistes et l'évolution économique*, p. 111. Armand Colin, Paris, 1904.

saut dans des cas exceptionnels, de se reposer d'une manière normale sur le gérant de la bonne marche d'un restaurant coopératif. L'opinion d'après laquelle il ne s'agirait pour le succès d'un pareil établissement qu'à trouver et à s'attacher un bon gérant, qui serait, selon une expression de nature à faire illusion, le technicien de l'affaire nous paraît des plus dangereuses. Et du moment où il serait mis à la tête de l'entreprise, le fonctionnement normal de cette dernière serait assuré, tout comme on paraît croire dans le public qu'il suffit, pour qu'une Compagnie de chemin de fer fonctionne bien, qu'il y ait un ingénieur en chef à la nomination duquel se borne tout le rôle du Conseil d'administration. Il suffit d'énoncer pareille conception pour en faire apparaître la puérilité. Quelque compétent, quelque bien intentionné — au début du moins — quelque dévoué que soit le gérant, quelque bien choisi qu'il ait été, il faudra toujours près de lui, au-dessus de lui pour le contrôler, pour le diriger, pour le stimuler, pour le tenir en haleine, un Conseil d'administration composé d'hommes actifs, au courant de la marche de l'affaire, c'est-à-dire compétents et pas trop occupés ailleurs. Peut-être bien est-ce à l'absence de ce rouage ou à ce que les hommes politiques dont la réunion devrait en tenir lieu n'ont aucune de ces qualités que l'on doit de voir les administrations publiques, toutes composées qu'elles sont d'hommes profondément compétents comme le gérant désiré par certains coo-

pérateurs, donner lieu aux critiques que l'on sait. Nous nous séparons donc nettement et délibérément de ces derniers et avec les éminents rédacteurs des statuts qui n'y ont pas même fait figurer le nom du gérant et ne lui ont conféré aucune attribution, avec M. Bourguin dont l'opinion est très nette dans le passage qui précède, avec enfin M. Gide, dans l'article dont nous nous sommes inspiré dans notre première partie, nous persistons à penser que la première place doit appartenir au Conseil d'administration dans un restaurant coopératif, que c'est de lui et non du gérant que doit venir normalement et couramment l'impulsion et qu'abandonner la direction de l'affaire au gérant, si bon, si compétent soit-il, constitue le plus redoutable des dangers pour une société. Cela étant, il résulte de toute nécessité que ce Conseil doit avoir la compétence nécessaire pour assumer et exercer effectivement ce rôle, sa compétence et son action ne pouvant être compensées que partiellement par celles du gérant et dans une mesure évidemment variable selon les circonstances. Ceci dit, il nous reste à faire connaître les mesures prises à cet égard dans le restaurant actuel.

Les fonctions de la gérante consistent essentiellement : 1° dans la direction du personnel ; 2° dans l'établissement du menu ; 3° dans les rapports avec les fournisseurs. Ces deux derniers points devant faire chacun l'objet d'un chapitre distinct, nous nous occuperons ici uniquement du premier ; son action sur le personnel.

Entre chacun des membres de ce personnel, elle répartit la besogne, elle exerce la surveillance et le contrôle. Elle est à ces divers points de vue la déléguée du Conseil d'administration. Comme elle n'est pas assez contrôlée et qu'elle ne l'est pas assez régulièrement, il est nécessaire qu'elle ait toute la confiance du Conseil. Aussi est-elle recrutée par relations personnelles.

Elle reçoit 100 francs par mois et est nourrie. Nous ajouterons qu'elle est intéressée aux bénéfices. Mais, comme nous avons dit plus haut que l'on s'efforce de n'en pas faire ou le moins possible, il n'est pas à présumer qu'il y ait dans cette clause un stimulant bien énergique à son activité. Elle ne jouit pas du repos hebdomadaire complet. Elle n'a que la demi-journée du dimanche après-midi. On s'efforce de compléter son temps de repos dans les périodes de vacances scolaires.

Le Conseil est lié avec elle par de simples conventions verbales. Elle a droit à un délai de préavis d'un mois, en cas de renvoi. Cela s'est produit trois fois au nouveau restaurant. Le départ des intéressées, qui s'est d'ailleurs réglé à l'amiable, était motivé par ce fait que le service laissait à désirer.

§ 2. — Le cuisinier.

On a essayé successivement des cuisiniers et des cuisinières.

Ces dernières sont, trop souvent, pires encore que les premiers et cela n'est pas peu dire. Beaucoup d'entre elles s'adonnent à la boisson, avec une préférence marquée pour l'absinthe. Et quand elles sont ivres, il est inutile de chercher à en obtenir le moindre service, quelle que soit la manière dont on s'y prenne avec elles, trop heureux alors si on peut leur faire quitter la place autrement que par la force.

Quant aux hommes, beaucoup d'entre eux ne sont pas mieux ; ils sont peu sérieux, boivent aussi et jouent aux courses pour la plupart. Ils se reposent souvent et on ne peut guère compter sur eux d'une manière suivie. Ils changent facilement de place, car ils ne sont astreints, d'après l'usage, à aucun délai-congé.

Le bureau de placement, où ils se rencontrent, a sur ce personnel une influence déplorable. Aussi, comme nous l'avons dit au début de ce chapitre, malgré le vif désir qu'auraient eu les organisateurs du restaurant de s'attacher ce personnel par des liens durables, sa mentalité ne l'a pas permis. Non seulement on n'a pas pu en faire de véritables collaborateurs, des associés comme on aurait voulu, il n'a même pas été possible de les faire participer aux bénéfices. Ils ne comprennent pas ou n'ont pas confiance. Aussi, s'est-on résigné à n'avoir en eux que des salariés ordinaires.

Il y a peut-être un enseignement d'une portée générale à tirer de cette simple constatation, bien des fois faite dans d'autres circonstances et vis-à-vis d'autre

personnel. C'est qu'une organisation autre que le salariat n'est pas, comme on paraît le croire généralement, un simple fait susceptible d'être réalisé, quels que soient les individus à qui elle soit destinée, par qui elle doit être mise en œuvre. Comme le constatait M. Gide pour un cas particulier, la coopération, il faut un *esprit coopératif*, pour passer de l'état de salarié à une situation meilleure, il faut un esprit qui a manqué jusqu'à ce jour aux différentes catégories de personnel employé par le restaurant.

Aussi, malgré toutes les bonnes intentions qu'on avait à leur égard, a-t-on été contraint de les maintenir comme salariés. Ne pouvant faire mieux, on leur assure au moins des salaires raisonnables. Au cuisinier, on donne 120 francs par mois. On a pu de plus lui assurer le repos hebdomadaire. En effet, on a constaté, le dimanche soir, une diminution considérable du nombre des repas, ce qui a permis la fermeture du restaurant l'après-midi. Cette mesure a bien soulevé quelques réclamations de la part d'un certain nombre d'associés qui auraient voulu pouvoir venir prendre leur repas du dimanche soir. Mais une autre considération a fait maintenir la première décision, considération devant laquelle tout le monde a dû s'incliner : c'est qu'en raison de la diminution considérable du nombre des repas, le restaurant faisait une perte assez sensible. Grâce à cette mesure, on peut, comme nous venons de le dire, donner le repos hebdo-

madaire, pour la demi-journée à la gérante et aux filles de salle ; quant au cuisinier, il a le dimanche tout entier. Il est remplacé, pour le repas de midi, par une des deux aides qui sont constamment à la cuisine pour le seconder et vaquer en temps normal aux gros travaux. Le cuisinier a en outre deux mois de vacances, sans traitement, ce qui lui permet d'aller dans une ville d'eau « faire la saison ». Cela fait partie d'un ensemble de mesures destinées, comme nous le verrons plus loin, à réduire les dépenses au minimum pendant cette période.

§ 3. — Les filles de salle.

Le service du restaurant est assuré par trois filles de service, fournies comme tout le personnel, à l'exception de la gérante, par un bureau de placement avec qui on a un abonnement dont le prix est de 3 francs par mois.

Ces femmes sont pour la plupart d'anciennes bonnes de maison bourgeoise qui ont quitté cette condition pour des raisons diverses, mais le plus souvent pour jouir d'une liberté qu'on ne consent pas à leur laisser dans les familles. Elles servent alors dans les restaurants aussi longtemps qu'elles sont en état de faire ce service, qui est assez dur : elles l'abandonnent d'ordinaire soit parce qu'elles ne sont plus assez ingambes, soit parce qu'elles ont perdu la mémoire.

Dans les restaurants, elles travaillent en général au jour le jour, sans aucune situation fixe et elles sont payées au pourboire. Une bonne peut, aux deux repas, servir environ quarante clients, ce qui à 0 fr. 10 de pourboire au minimum donne un salaire de 4 francs par jour.

Au nouveau restaurant, comme à l'ancien et pour les mêmes raisons, le pourboire a été supprimé. La rémunération qu'en tirait le personnel a été remplacée par un salaire fixe de 60 à 65 francs par mois, auquel il faut ajouter la nourriture, ainsi que 30 francs d'étrennes et quelques autres petits avantages dont il est impossible de chiffrer la valeur.

Nous n'avons pas à revenir sur les raisons de cette suppression. En dehors des prétendus avantages moraux qu'on a cru y trouver, il a paru qu'il y avait intérêt pour le restaurant à annoncer le prix du repas à 1 fr. 20, ce qui, en raison de l'absence de pourboire, correspond ailleurs à un repas de 1 fr. 10.

Les filles de service, au nombre de trois, ont chacune une demi-journée de repos à tour de rôle. Quand l'une se repose, ce qu'on leur accorde assez largement, elle est remplacée par une *extra* fournie elle aussi par le bureau de placement

On aurait voulu les intéresser à la bonne marche de l'établissement, soit en les associant, soit en les faisant participer dans les bonis. Mais elles n'ont pas mieux compris que le reste du personnel et, en outre,

elles ne restent pas assez longtemps en service au restaurant. Elles le quittent parfois spontanément parce qu'elles ne s'entendent pas entre elles ou avec la gérante. D'autres fois, elles sont renvoyées ; les principales causes ont été les suivantes : des retards répétés, des manquements à la discipline, affaires de mœurs et quelquefois des vols.

Terminons en ajoutant que tout le personnel est nourri, qu'il a le même repas que les actionnaires, repas qu'il prend après, quand le service des consommateurs a pris fin.

CHAPITRE TROISIÈME

Le local. Le matériel. La comptabilité

§ 1. — Le local.

Nous savons déjà que le restaurant coopératif est installé actuellement 174, rue Saint-Jacques, au second étage où il occupe des locaux consistant en trois salles de consommation, plus un fumoir et les dépendances que comporte un pareil établissement, telles que cuisine et cave en particulier.

Nous savons aussi pourquoi il n'a pas été installé en boutique. Il est une première raison d'ordre financier et qui est péremptoire : c'est que le prix d'une boutique équivalente comme dimensions au local présentement occupé serait au moins de 3.000 francs, tandis que le loyer actuel est de 1.500 francs.

L'autre raison est d'un ordre tout différent. Nous l'avons déjà indiquée quand nous avons expliqué pourquoi on avait décidé de n'admettre d'autres consommateurs que les associés. La boutique amènerait, imposerait même, dans une certaine mesure, ce qu'en

terme de clientèle on appelle *le passage*, c'est-à-dire les consommateurs de passage. Il serait parfois difficile de les écarter complètement, sous peine de faire un renom fâcheux d'exclusivisme à l'établissement. Et d'autre part, en les admettant, on risquerait de compromettre les avantages moraux que procure le restaurant et qui sont les plus précieux aux yeux des associés. Ce sont ceux qui résultent des relations qu'ils nouent entre eux, d'une certaine intimité qui s'établit par suite des causeries qu'ils échangent. Ces résultats sont favorisés par l'existence, à côté des salles de consommation, d'un salon ou fumoir dans lequel les sociétaires peuvent se considérer chez eux. On peut s'y installer avant le repas si on arrive avant que le service soit commencé ; on peut s'y rendre après pour prendre son café, pour y faire *la partie*, ou simplement pour y causer entre camarades. On peut, par cet aperçu, se rendre compte combien, grâce à cette organisation, le restaurant coopératif diffère d'un restaurant ordinaire. Il semble bien qu'à ce point de vue, on y ait réalisé un des desiderata exprimés par M. Gide : ce n'est pas, cette fois, un endroit « où l'on entre pour manger et d'où l'on sort après avoir payé ».

Le fumoir contient un piano, des jeux, une bibliothèque ; un certain nombre de journaux et de revues font un service régulier de ces publications. On y trouve quelques livres tout à fait divers.

Ce local, annexé au restaurant, rend encore aux so-

ciétaires des services d'un ordre particulier sur lesquels il convient d'attirer l'attention. Il est ouvert toute la journée ; on peut y passer le temps qu'on veut, s'y rendre à toute heure, y faire sa correspondance. Il constitue, en somme, à ce dernier point de vue, un véritable cercle.

§ 2. — Matériel et frais de premier établissement.

Le matériel est des plus simples. Nous en avons donné une énumération suffisante ; nous n'avons donc pas à y revenir, si ce n'est pour indiquer — ce qu'on a pu voir dans les comptes des premières années — qu'il a été acquis peu à peu. Il eût été impossible de faire autrement en raison de l'extrême modicité des ressources dont on disposait au début : 1.000 à 1.500 francs tout au plus. L'énormité des frais de constitution de la société est à signaler à nouveau à l'occasion des frais de premier établissement. Il en est de même du chiffre des impôts qui s'élève à 357 fr. 55 se décomposant ainsi : patente 67 fr. 55, impôt personnel mobilier 130 francs et licence 160 francs, soit 40 francs par trimestre pour cette dernière seule.

§ 3. — Comptabilité.

On a au restaurant les livres dont la tenue est prescrite par la loi : livre-journal, copie de lettres, livre d'inventaire. Mais, pareille constatation est d'un intérêt

tout à fait secondaire. Ce qui importe, c'est de savoir comment sont constatées et contrôlées recettes et dépenses.

A l'appui de ces dernières, la gérante, qui est seule de tout le personnel en contact avec les fournisseurs, produit des factures. La réunion de toutes celles-ci justifie toutes les sorties de numéraire. Elles sont récapitulées sur un agenda spécial, sur lequel on ajoute de menues dépenses, qui ne peuvent donner lieu à établissement de factures.

Quant aux recettes, elles sont constatées par des fiches détachées d'une souche. Il en est remis une à chaque sociétaire, quand il entre. A sa sortie, on inscrit sous les yeux de l'intéressé le montant de sa dépense. A la fin de la journée il n'y a plus qu'à les totaliser et à en inscrire le montant sur un autre agenda spécial aux recettes.

Nous savons qu'il n'y a pas de crédit. Cependant, chaque consommateur n'est pas obligé de régler sa dépense à chaque repas. Il lui est loisible de se procurer des bons de repas, qui sont vendus par carnets de 10 bons, mais sans aucune bonification, comme font les restaurants ordinaires. Celle-ci serait à la fois impossible, sans objet et de plus elle est inutile au restaurant coopératif : impossible, parce que la vente ayant lieu ici au juste prix, toute bonification constituerait une perte ; sans objet, puisque s'il y a un bénéfice, tout le monde en profite. Enfin, la bonification accordée par les com-

merçants aux acheteurs de carnets de bons de repas a pour but d'attirer les clients. Ceux-ci ayant, par le moyen de ces bons et pour obtenir une légère réduction, payé d'avance leurs repas se trouvent obligés de venir au restaurant sous peine de perdre les sommes par eux versées d'avance. La vente des carnets de bons ne peut avoir ce but au restaurant coopératif, puisque seuls les associés sont admis et qu'elle se fait sans bonification. Les seuls qu'elle procure à certains acheteurs de caractère faible, consistent à leur assurer leur nourriture pendant certaines périodes du mois jugées particulièrement difficiles. Enfin, elle permet d'éviter de changer de la monnaie à chaque repas.

CHAPITRE QUATRIEME

Le Menu

Est-il besoin même de signaler combien le menu est chose à la fois délicate et importante dans un restaurant ? Cette importance est encore considérablement augmentée dans un restaurant, comme le nôtre, où il n'y a qu'un seul plat de viande, où le terme *plat du jour* a toute sa signification. Cette manière de faire fut inspirée aux organisateurs par ce qui se fit à la « Popote », où on avait tenté d'imiter ce qui se passe dans la famille. Les camarades de la « Popote » s'étaient dit très justement que, dans la famille, on ne songe même pas à préparer comme au restaurant un grand nombre de plats et cependant n'est-ce pas là que la nourriture est la plus agréable et la meilleure à tous les points de vue ? la table de famille ne réalise-t-elle pas l'idéal toujours regretté de ceux qui se trouvent contraints de prendre leurs repas au restaurant ?

Mais, au point de vue simplement commercial, cette manière de faire présente, en outre, les plus grands avantages. Ainsi, le travail de préparation est très

simplifié, le cuisinier n'a qu'une seule besogne, on peut avoir un fourneau plus petit, il ne faut qu'un seul récipient au lieu de six ou dix selon le nombre des plats, la dépense en combustible est bien moindre, etc.

Avec ce système, on peut prévoir, à peu de chose près, le nombre de portions nécessaires. C'est une question d'habitude. Voici les données que fournit à ce sujet l'expérience : Ce nombre varie au restaurant coopératif selon les jours de la semaine. Ainsi, le lundi et le jeudi sont les jours où il est le plus élevé ; cela tiendrait à ce que, ces jours-là, il vient des camarades de province, paraît-il. Au contraire, le samedi est le jour où le nombre des repas est le plus faible. Au moyen de ces constatations, il est possible de dresser jour par jour une statistique très précieuse. Muni de ces données, on prépare aussi exactement que possible le nombre de portions nécessaires du plat du jour. Ainsi, il n'y a pas de restes. Au contraire, toute prévision, présentant quelque exactitude, est impossible quand il y a plusieurs plats et l'impossibilité s'accroît avec le nombre des repas. Alors, en effet, ce n'est plus le nombre des consommateurs qu'il faudrait prévoir, mais celui des consommateurs qui demanderaient de chaque plat.

Quand, malgré tout, il y a des restes, ils constituent le repas du personnel. Au contraire, si tout ce qui avait été préparé a été consommé, on lui sert autre chose.

Au système du plat unique, on ne peut objecter que le manque de choix. Mais il convient de remarquer

qu'on veuille à ce que le même plat ne se représente jamais deux fois dans la même semaine. En fait, le menu est très varié ; les plats changent très souvent, on fait tous les plats possibles. En somme, on s'efforce de réduire au minimum les inconvénients indéniables pour le consommateur du système du plat unique, le même pour tous, inconvénients d'autant plus grands que le nombre de ceux-ci est plus élevé.

Il serait, à notre avis, puéril de prétendre le contraire et surtout quelque peu paradoxal de soutenir, comme nous l'avons entendu faire, la supériorité de ce système sur celui du service à la carte. On affirme, dans ce but, qu'un même consommateur ne mange pas plus souvent qu'ailleurs le même plat au restaurant coopératif. On fait valoir, en particulier, qu'un même plat figure d'autant plus souvent au menu que la carte en contient un plus grand nombre et que dans certains restaurants, celle-ci est la même pendant des semaines. Et on ne s'aperçoit pas qu'aucun de ces faits n'implique qu'un même consommateur est obligé de prendre le même plat. Pour qu'il en fût ainsi, il faudrait qu'il consommât à chaque repas tous les plats qui figurent à la carte, comme cela se produit au restaurant organisé sur le pied du plat unique. La différence que n'aperçoivent pas les auteurs de l'objection provient que dans ces derniers restaurants, il n'y a qu'un seul menu, le même pour tous, tandis que dans ceux où est établi le service à la carte, il y a deux menus ; la carte

et le menu de chaque consommateur fait dans la limite de l'énumération figurant au premier. Dès lors, quelques répétitions que comporte cette énumération, cela est à peu près sans importance pour la composition du menu individuel.

D'ailleurs, l'important pour le consommateur n'est pas tant de changer de plat que d'en changer quand il veut et s'il le veut, et même de n'en pas changer si cela lui plaît. Ce n'est donc pas tant de *changement* que de *choix* qu'il s'agit et ce sont deux choses profondément distinctes. On peut même imaginer une hypothèse dans laquelle il n'y aurait jamais de changement et où le choix serait le plus large qu'on puisse concevoir. C'est dans le cas où tous les plats possibles figureraient tous les jours à la carte. La confusion sur laquelle repose l'opinion contraire est tellement profonde qu'en général, il y aura pour cette raison d'autant plus de *choix* qu'il y aura *moins* de changement. D'ailleurs, tout choix ne comporte pas un changement. Et ce qui importe, dans un restaurant, c'est que le consommateur puisse *choisir* son menu, soit en changeant de plats, soit sans en changer.

Or, le service à la carte permet un choix plus ou moins large, selon le nombre de plats qui y figurent et le service au plat du jour l'interdit complètement. Que dans ce dernier cas, il y ait ou non changement, il est imposé. Et, quoi qu'on en dise, c'est une infériorité pour un restaurant. Nous savons sous l'influence

de quelles très fortes raisons d'administration intérieure ce système a été adopté. M. Gide, tout en reconnaissant ses inconvénients, le considère comme une condition essentielle d'où dépend l'existence même d'un restaurant coopératif. Ce serait même l'une des causes principales d'insuccès des restaurants ouvriers basés sur le principe de la coopération, les consommateurs ne voulant pas et souvent aussi, sans doute, ne pouvant pas s'astreindre au système du plat unique qui entraîne le prix fixe.

La rigidité de ce système est assouplie et les inconvénients qu'il entraîne atténués, autant que faire se peut, par des pratiques comme les suivantes :

Sur la carte, figurent, comme toujours prêts, à côté du plat du jour, les beefsteaks, les côtelettes, les œufs, le jambon. Et on sait, en outre, par la pratique, quels plats nécessitent un nombre plus ou moins grand de beefsteaks ou de côtelettes. On s'approvisionne donc en conséquence.

Chaque consommateur a droit pour 1 fr. 20 à :

1 hors-d'œuvre ;

1 plat de viande garni (le plat du jour) ;

1 légume ;

1 salade ;

1 dessert ;

Du pain à discrétion.

La boisson, vin, cidre, lait ou bière, est en supplément.

Le cuisinier et ses deux aides peuvent préparer 100 repas par service.

CHAPITRE CINQUIÈME

Achats et fournisseurs

En principe, nous l'avons vu, les achats doivent être effectués et les fournisseurs choisis par le Conseil d'administration. Pour les plus importants d'entre eux, il en est ainsi, en particulier, pour les fournisseurs d'épicerie et de charbon, le boucher, le boulanger, le blanchisseur, en un mot pour toutes les marchandises pour lesquelles il est possible d'avoir des fournisseurs attirés. Il est entendu que ceux-ci ne peuvent pas faire partie de la société.

Pour l'épicerie, on s'adresse au *Magasin de gros des coopératives de France*. Cet établissement, fondé en 1905, a pour principe d'acheter au producteur, de préférence à des coopératives. Les marchandises sont livrées à Paris, où elles sont centralisées. De là, elles sont réparties entre les différentes coopératives au fur et à mesure des demandes de celles-ci. On y trouve la plupart des produits de consommation courante, en qualité ordinaire.

A côté de ce magasin de gros existe l'*Union des Coo-*

pératives, à qui s'adresse aussi le restaurant. Ici le système est tout autre. L'Union n'a ni magasin ni entrepôt. Elle centralise les commandes qui lui sont adressées et les fait parvenir aux producteurs avec lesquels elle a passé des marchés. Pour tous les articles qu'on ne trouve ni dans l'un ni dans l'autre de ces établissements, on s'adresse à la maison F. Potin.

Pour le pain, on a passé un marché avec un boulanger du quartier.

Pour la boucherie, on traite avec un boucher du voisinage, qui fait un prix différent pour chaque espèce de viande.

Le charbon dont on consomme environ 1.000 kilogrammes par mois est acheté à 45 francs environ les 1.000 kilogrammes.

Pour le blanchissage on traite à l'abonnement. L'entrepreneur fournit le linge qui lui est demandé, le prend quand il est sale et le remplace par une égale quantité de linge blanchi. Nous avons déjà signalé la grosse économie qu'on est arrivé à réaliser en substituant à la nappe, pour couvrir les tables, une toile cirée. Il faudrait, à défaut de nappe, une serviette, par consommateur pour couvrir la table, à chaque repas. Ce serait une dépense de 0 fr. 06 par repas et par consommateur. Grâce à l'emploi de la toile cirée on n'a à fournir à ceux-ci qu'une seule serviette au lieu de deux et celle-ci n'est changée que deux fois par semaine, au lieu de l'être à chaque repas comme dans les restau-

rants ordinaires, d'où résulte une nouvelle et appréciable économie. Chaque sociétaire roule sa serviette, comme on fait en famille. Elle est ensuite enfermée dans un étui numéroté fourni par l'établissement.

Quant aux autres marchandises, telles que fruits, légumes frais, poissons, desserts, ils sont achetés directement aux Halles par la gérante, qui va s'approvisionner deux ou trois fois par semaine. Il n'y a ni ne peut y avoir pour ces articles, ni marché, ni contrôle. Les autres établissements, quels qu'ils soient, lycées, hôpitaux, grands restaurants, ne procèdent d'ailleurs pas autrement.

CHAPITRE SIXIÈME

Vacances

Nous avons vu quelle importance présente, pour un restaurant dont la clientèle se compose surtout ou exclusivement d'étudiants, la question des vacances. Celles-ci durent quatre mois pleins pendant lesquels les étudiants ne sont pas au quartier. Il faut ajouter les vacances du Jour de l'An qui durent huit jours et celles de Pâques deux semaines. Pendant ces périodes, le nombre des repas diminue de moitié au moins, de 80 à 85, il tombe à 45 en moyenne et à 10 et 15 en août et septembre. Cela fait donc cinq mois pendant lesquels on ne peut compter que sur un nombre de consommateurs très restreint. Nous avons vu pour quelle part cette période des vacances avait contribué à la ruine du premier restaurant.

Cela n'est pas particulier au restaurant coopératif ; il en est ainsi de tous les établissements similaires du quartier qui ont pour élément principal de leur clientèle des étudiants. Le restaurant reste ouvert malgré cela pendant les vacances ; du 15 août à fin septembre

il ne sert pas plus de 10 à 15 repas par jour. La perte qui résulte de cette période n'est pas moindre de 800 à 1.000. En réalité, elle est, à peu de chose près, égale au loyer.

On a cherché par tous les moyens à y parer. On avait même songé à attirer les jeunes médecins aides-majors de l'École d'application de médecine, au Val-de-Grâce. On a dû y renoncer en raison des heures exceptionnelles auxquelles ils prennent leurs repas. Tout ce qu'on a pu faire, la seule mesure quelque peu efficace qu'il a été possible de prendre a consisté à réduire les dépenses au minimum pendant cette période. Et naturellement, tout comme les restaurants capitalistes, quelque bien disposés que fussent pour le personnel les organisateurs, réduire les dépenses a consisté à faire supporter à ce dernier la plus grosse part des pertes résultant de cette période. Nous savons comment on s'en tire vis-à-vis du cuisinier, qui, dans une certaine mesure, y trouve son avantage, pour des raisons spéciales à sa profession, mais il n'en est pas de même des filles de service ni des aides. Le premier est remplacé alors comme le dimanche pour le repas de midi, par une de ses aides. Quant aux bonnes, on les renvoie et on n'en garde qu'une. On les reprend à la rentrée quand reviennent les clients.

CHAPITRE SEPTIÈME

Agrandissement

Quoique la question de l'agrandissement du restaurant actuel ne se soit pas encore posée, elle paraît éminemment désirable aux administrateurs et ils n'ont pas été sans se préoccuper des conditions dans lesquelles elle pourrait se réaliser. A certaines époques, notamment en novembre, à la rentrée, l'affluence des sociétaires augmente et c'est alors que l'on est amené à se poser la question de savoir s'il ne conviendrait pas de s'agrandir.

Il a paru préférable cependant de maintenir l'état actuel. Et c'est l'opinion qui prévaut encore présentement. Les raisons sur lesquelles elle se fonde sont de premier ordre. Elles sont inspirées par l'expérience.

Tout agrandissement entraînerait inévitablement deux ordres de conséquences des plus fâcheuses. Il aurait pour effet immanquable d'augmenter les difficultés d'administration. Celles-ci croissent beaucoup plus rapidement que le nombre des consommateurs. C'est ce qui résulte en particulier de l'expérience, faite dans l'an-

cien restaurant où, bien que le nombre des repas ne fût que de deux cents, c'est-à-dire à peu près le double de ceux servis au restaurant actuel, les difficultés d'administration et les complications étaient infiniment plus grandes.

Il faut bien se rendre compte, en effet, de ce qui se passe dans une coopérative. En théorie, sur le papier, nous l'avons vu, en analysant les statuts, c'est le Conseil d'administration qui est la cheville ouvrière de la société, le pivot de l'établissement. En fait, il en est là comme partout de tout organe d'exécution collectif. C'est une machine qui ne rend pas ou qui travaille à faux. Les divers membres de ce Conseil, en outre de leur incompétence forcée, inévitable, qui rend plus dure, plus difficile, la part de collaboration qui leur est imposée, ne tardent pas, absorbés qu'ils sont par leurs affaires personnelles, à limiter leur intervention dans la direction de la société à leur assistance aux séances du Conseil, quand encore ils y viennent régulièrement. Mais alors, si parmi eux il ne s'en trouve pas un ou quelques-uns particulièrement dévoués, animés du feu sacré, désireux de faire triompher l'idée coopératiste à tout prix, qu'arrive-t-il ? Toute la part d'administration qui incombait au Conseil d'administration retombe de tout son poids sur le gérant. Alors, si celui-ci est capable, la société peut encore marcher, mais comme ceux qui n'administrent pas ne contrôlent pas davantage, l'un ne pouvant guère se concevoir

sans l'autre, les deux exigeant les mêmes soins, les mêmes connaissances, les mêmes capacités, il est à craindre que le gérant songe à se rétribuer lui-même de ses peines. Il serait incompréhensible qu'il consentit à jouer le rôle du patron sans s'en attribuer quelques-uns des avantages.

D'autres fois, le gérant sera incapable, fait pour obéir et pour exécuter — il paraît que c'est ce qui s'est produit au premier restaurant — ; si on se repose alors sur lui de la direction de la maison, il arrivera ce qui doit arriver. Et il ne faut pas qu'on s'illusionne, ce sont plutôt des gérants de cette dernière catégorie qu'on trouvera. Ceux qui recherchent ces emplois sont ou des individus qui ont essayé de diriger pour leur compte un établissement et qui n'ont pas réussi ou des individus qui n'ont pas osé tenter l'expérience, ne se sentant pas de taille à le faire. Les autres, ou bien auront réussi à s'établir, ou travaillent pour des sociétés financières qui sont à même de reconnaître leurs services et de les rémunérer dans des conditions interdites à une coopérative : ou celle-ci n'aura pas dans la majorité des cas les ressources nécessaires, ou les aurait-elle, elle perdrait de ce fait sa principale raison d'être qui est, ne l'oublions pas, de faire bénéficier ses adhérents de la rémunération revenant au patron.

Il ne faut donc pas qu'on s'étonne trop, comme il nous a été donné de le constater, que le premier restaurant n'ait pas pu, même en changeant trois ou

quatre fois, trouver un gérant qui pût diriger seul un établissement de cette importance. C'est le contraire qui devrait étonner. Aussi, considérons-nous comme très sage le procédé d'agrandissement qui paraît présentement, au cas où la question se poserait, devoir être adapté au nouveau restaurant.

La difficulté essentielle de toute coopérative, c'est de remplacer le patron. Mais c'est aussi dans ce fait que réside le but véritable de la société, car si on veut partager entre les associés la part qui devrait revenir au patron dans la production, il faut d'abord pouvoir se passer de lui et obtenir sans lui les mêmes résultats que quand il intervient. Et nous considérons que plus l'action de la société s'étend, plus la difficulté augmente pour pourvoir à son administration, au moyen d'un Conseil composé d'individus occupés ailleurs, non rétribués et par-dessus tout très exceptionnellement compétents.

L'agrandissement ainsi envisagé entraînerait d'autres inconvénients non moins graves que ceux résultant des difficultés d'administration. Il ferait perdre l'avantage qui paraît le plus précieux aux sociétaires, celui de l'intimité dont ils peuvent jouir grâce surtout à leur petit nombre et sur lequel nous nous sommes étendu déjà à plusieurs reprises. Si le nombre des consommateurs augmentait, on ne se sentirait plus entre soi. Il ne manquerait pas de se reproduire ce qui est arrivé au premier restaurant et que M. Gide signale à la

fin de son article. Il en résulterait un manque de cohésion entre les sociétaires qui créerait des dangers de conflits. Il pourrait se former des coteries ; l'ordre et la discipline qui ne peuvent être obtenus et maintenus dans une société comme celle dont nous nous occupons que grâce au bon vouloir de chacun risqueraient plus facilement d'être troublés. L'entente, la discipline, du moment qu'elle doit être volontaire et qu'il n'existe aucun moyen de l'imposer, est plus facile à obtenir d'un petit nombre d'individus.

Aussi un agrandissement par voie d'admission illimitée de nouveaux sociétaires ne paraît pas désirable et n'est pas recherché. Cependant, on ne veut non plus pratiquer une espèce d'état stationnaire en se confinant dans le nombre actuel d'associés. L'idéal consisterait, au lieu de s'agrandir en changeant de local, en augmentant indéfiniment le nombre des consommateurs, à pratiquer une espèce d'essaimage. On provoquerait la création de nouvelles sociétés semblables ayant le même but et une organisation analogue. Elles viendraient s'établir à côté du restaurant existant et se fédéreraient avec lui. On est déjà entré dans cette voie avec le restaurant des étudiantes installé rue Saint-Jacques, n° 30, fondé lui aussi d'après le principe coopératif. Les meilleures relations existent entre les deux Conseils d'administration. Celui dont nous venons de faire l'historique et l'étude s'est mis à la disposition des fondateurs du nouveau restaurant pour les fair

bénéficier de son expérience. A l'heure actuelle, un projet d'entente entre les deux pour les achats est à l'étude.

Pour être la meilleure, la méthode d'agrandissement que nous venons d'esquisser ne soulève pas moins quelques difficultés dont les principales sont les suivantes. En premier lieu, ainsi pratiquées les extensions ont pour conséquence inévitable de multiplier les frais de premier établissement, de fondation de société si onéreux et les frais généraux permanents. Si on évite certains inconvénients, c'est pour tomber dans d'autres. La question consiste à déterminer lesquels sont les plus dangereux et les plus redoutables, quels sont ceux qu'il faut éviter à tout prix et ceux auxquels on peut se résigner.

En second lieu, par le système préconisé, on ne fait que déplacer, à notre avis, les dangers que l'on veut éviter au point de vue des difficultés d'administration. On nous dit, nous ne voulons pas faire trop grand parce qu'alors il serait trop difficile d'administrer. Nous répondons, pour maintenir à chaque établissement des proportions restreintes, vous allez les multiplier, vous allez vous heurter aux mêmes difficultés qui se manifesteront sous une autre forme. Il vous faudra plus de personnel, autant de gérants, autant de Conseils d'administration que d'établissements, que de sociétés. Plus il vous faudra d'individus s'astreignant d'une manière permanente et désintéressée aux besognes difficiles et

ingrates que nécessite le fonctionnement de chaque restaurant, moins vous aurez de chance de les rencontrer et plus seront multipliées les chances d'insuccès.

Il nous reste maintenant, avant de conclure, à indiquer les résultats obtenus par le nouveau restaurant. On verra ainsi que les préoccupations qui précèdent touchant les possibilités d'agrandissement ne constituent pas de simples hypothèses ni des désirs non fondés, mais qu'elles sont inspirées par la situation très prospère de la société.

CHAPITRE HUITIÈME

Les Résultats

Les résultats obtenus par le restaurant dont nous venons d'esquisser l'organisation et le fonctionnement sont, on peut le dire, magnifiques, comme on va pouvoir s'en rendre compte par les chiffres que nous donnons plus loin. Ceux sur lesquels il importe le plus d'insister sont d'ordre moral. Nous avons eu à plusieurs reprises occasion de les signaler en parlant des rouages ou des installations au moyen desquels ils étaient plus particulièrement obtenus. Ce sont l'intimité qui règne entre les membres du restaurant, la camaraderie qui s'établit entre eux. C'est l'atmosphère qui règne dans les salles du « coopératif », qui fait que ceux qui fréquentent, se sentent non pas, encore une fois, dans une banale salle de restaurant, mais chez eux, en famille. C'est cette dernière reconstituée dans certains de ses éléments matériels au moins et dans toute la mesure réalisable, qui constitue le résultat le plus important du restaurant et qui mérite le plus d'être signalée. C'est, enfin, une nourriture saine,

abondante, bien préparée, assurée à tous les membres de la société dans les conditions économiques les plus avantageuses. Tels sont les principaux avantages procurés par le restaurant à chacun de ses membres.

Mais, de tels résultats ne sont pas les seuls s'ils sont les plus importants, ceux qui constituent le but même dans lequel la société a été fondée. Il n'est pas sans intérêt de montrer l'état financier de cette dernière, après avoir analysé tous ses organes. Cet état nous sera révélé par les comptes. Dans ce but, nous allons reproduire la balance d'inventaire au 7 avril 1908 et le bilan à la même date.

Nous donnerons ensuite les mêmes documents concernant le dernier exercice clos. On pourra ainsi se rendre compte de tout le chemin parcouru. Ces chiffres et les comparaisons qu'ils susciteront seront plus éloquentes que les plus longs exposés. Ces renseignements seront complétés par le compte d'exploitation et le détail des frais généraux afférents à chacun des exercices dont on aura le bilan.

Voici en premier lieu un tableau faisant connaître le chiffre des souscriptions d'actions, année par année.

Année 1904.	. . .	65
Année 1905.	. . .	20
Année 1906.	. . .	55. L'augmentation est due à la décision de l'as- semblée générale de li-

miter à 2 fr. 50 le montant du premier versement sur chaque action.

Année 1907. . . 91. Transfert du restaurant de la Cité Rohan au 174, rue Saint-Jacques.

Année 1908. . . 174

Année 1909. . . 52

Année 1910. . . 95

A la date du 7 avril 1908, la situation, telle qu'elle résultait de l'inventaire, était la suivante :

Actif.

Actions	1.100 »
Actionnaires.	3.755 »
Matériel et agencement	2.520 85
Cautionnements divers	69 90
Titre de rente 3 %	1.938 40
Espèces en caisse	1.994 »
Inventaire, marchandises . . .	426 10
Fournitures non utilisées . . .	210 »
	12.014 25

Passif.

Capital social	7.500 »
Réserve légale	348 35
Amortissement du matériel et de l'agencement	4.520 85
Fournisseurs	1.605 70
Frais à payer	380 »
Résultats : bénéfices de l'exercice	659 35
	<u>12.014 25</u>

Voici maintenant le compte d'exploitation à la même date :

Stock au 1 ^{er} décembre 1907.	196 90
Achats	12.328 55
	<u>12.525 45</u>
Stock au 7 avril 1908.	426 10
soit prix d'achat des denrées consom- mées.	<u>12.099 35</u>
Le tant des ventes de l'exercice s'étant élevé à	17.461 »
obtenus avec un prix d'achat de	12.099 35
Il reste bénéfice brut	<u>5.361 65</u>
Frais généraux.	3.146 95
Combustible.	468 70
Amortissement.	1.131 15
A reporter.	<u>4.746 80</u> 5.361 65

Report.	4.746 80	5.361 65
Profits divers.		
Excédents de caisse.	44 50	
		<u>4.702 30</u>
Bénéfice net.		<u>659 35</u>

Le détail des frais généraux se présentait de la manière suivante :

Appointements.	1.766 30
Loyer.	576 10
Contributions.	43 45
Licence.	31 45
Assurance	10 65
Gaz.	174 »
Blanchissage	373 55
Entretien	76 05
Frais de bureau et de correspondance.	15 »
Cotisations	23 45
Déplacements.	26 25
Etrennes	11 »
Frais divers	19 70
	<u>3.146 95</u>

A la date correspondant à la situation financière qui précède, du 1^{er} décembre 1907 au 1^{er} avril 1908, le nombre des repas s'était élevé à 12.526 francs.

Au 30 juin 1910, la situation constatée par les mêmes documents s'établissait ainsi :

Actif.

Actionnaires	6.145 »
Matériel et agencement. . . .	3.550 90
Cautiounnements	89 90
Rente 3 %	978 70
En caisse	1.409 60
Inventaire-marchandises . . .	432 65
Fournitures diverses.	75 »
Résultats au 16 novembre 1909 .	689 50
Débiteurs divers. Loyer d'avance.	376 20
	13.747 45

Passif.

Capital	9.150 »
Réserve légale.	1.007 70
Amortissements	1.792 25
Fournisseurs et frais à payer. .	1.719 55
Résultats au 30 juin 1910. . .	77 95
	13.747 45

Voici le compte d'exploitation à la même date :

Stock au 16 novembre	306 75
Achats du 16 novembre au 30 juin.	19.052 60
Total . .	
	19.359 35
Restants au 30 juin	432 65
A reporter. .	
	18.926 70

	Report.	18.926 70
Soit valeurs des marchandises		
écoulées pendant l'exercice.	.	18.926 70
Recettes	.	<u>25.409 55</u>
Le bénéfice brut est donc de.	.	6.482 85
Frais généraux .		5.833 45
Combustible . .		<u>571 45</u>
Total. . .		6.404 90
	soit	6.404 90
Reste bénéfice net .		<u>77 95</u>

CONCLUSION

Les deux restaurants coopératifs destinés aux étudiants dont nous venons, dans la mesure où cela nous a été possible et avec les documents que nous avons pu recueillir, de tracer la carrière et de faire connaître les résultats, ont été fondés sur les mêmes bases et ont eu le sort très différent que nous avons dit. Quelle peut avoir été la cause de cette différence ?

Parmi les causes énumérées par M. Gide, il en est deux qu'il faut éliminer tout de suite : ce ne sauraient être ni les vacances, ni la concurrence des restaurants du quartier. Rien ne permet de penser que ces causes aient agi avec moins d'intensité vis-à-vis de celui qui a résisté et s'est développé qu'à l'égard de celui qui a sombré. Les administrateurs du restaurant actuel n'ont pas plus trouvé d'antidote contre « la fatalité des vacances » que ceux du premier. Elles leur causent un moindre dommage, mais cela vient de ce qu'ils ont eu soin de réduire au minimum leurs frais généraux ; ils ont par là atténué dans la même mesure, leur perte résultant de cette période, puisqu'elle est constituée tout entière par ces frais.

Il n'est pas vraisemblable non plus que la concurrence de ceux à qui l'existence d'un restaurant coopératif peut porter ombrage ait désarmé plus devant le second que devant le premier. Malgré que nous ne connaissions aucun fait précis de cette nature, nous pouvons tenir pour assuré qu'on a mis en œuvre tous les moyens pour attirer et conserver les clients dans les restaurants où ils fréquentent.

L'explication de cette différence des résultats obtenus résiderait donc soit dans une atténuation, soit dans la disparition des deux autres causes d'insuccès du premier restaurant : le défaut d'esprit coopératif et l'inexpérience des administrateurs.

La première s'était manifestée, nous l'avons longuement montré d'après M. Gide, principalement par un état de défiance de la part des coopérateurs vis-à-vis des fondateurs et des dirigeants de la société ; elle avait consisté dans un malentendu éminemment regrettable qui avait persisté jusqu'au bout et avait abouti à un véritable état d'hostilité d'abord, d'indifférence ensuite pire même que l'hostilité. Il semble que ce soit surtout à cet état d'esprit qu'ait été imputable la ruine du restaurant de la rue du Sommerard.

Après l'historique et l'exposé qui précèdent, il serait à peine besoin de revenir sur ce point. Nous n'aurions qu'à constater simplement que rien de pareil ne s'est produit ni à « la Popotte », ni cour de Rohan, ni rue Saint-Jacques aux différentes époques de l'existence du

nouveau restaurant. Il conviendrait même de remarquer que ce sont des sentiments exactement contraires qui unissaient les membres de « la Popotte », puisque, en outre des relations d'amitié qui les unissaient, et aussi à cause de cela sans doute, ils avaient adopté les meilleures des pratiques familiales. Il est vrai que nous risquons alors de nous voir objecter qu'à « la Popotte », nous nous trouvons en face d'une situation exceptionnelle, transitoire, que nous ne saurions comparer ni à la société qui a précédé, ni à celle qui a suivi.

Aucune des difficultés signalées par M. Gide ne s'est non plus produite au nouveau restaurant soit à ses débuts, cour de Rohan, soit rue Saint-Jacques. Ce n'est pas qu'elles ne soient pas susceptibles de se produire, et qu'elles ne soient pas à redouter. Mais les fondateurs ont pris le plus grand soin d'éviter de fournir prétexte à leur naissance en n'admettant à peu près exclusivement comme associés que des consommateurs, lors de la fondation de la société. On a pris soin d'écarter tout ce qui pouvait même provoquer la défiance et les suspicions. On s'est efforcé d'être et de n'être qu'entre soi, étudiants et camarades. Cela n'a pas empêché quelques tentatives de se produire, quelques coteries d'éclore et de se développer, quelques incidents de surgir, mais ils furent rapidement réglés, sans que la bonne marche de la société en fût atteinte, sans qu'il en résultât d'autre conséquence qu'une affirmation de la vitalité de l'œuvre et la démonstration qu'elle était

capable de résister à des assauts autrement formidables.

Cela eut une autre conséquence. Quand le tumulte fut apaisé, les perturbateurs évincés par le seul jeu des sages prévisions insérées aux statuts, le calme des premiers jours parut plus agréable aux sociétaires qui avaient été témoins des difficultés et en avaient subi le contrecoup. L'intimité dont on jouit dans les salles du restaurant, la douceur des causeries prolongées au fumoir, après ou avant les repas, la cordialité des relations, furent plus et mieux appréciées et les liens qui unissaient les associés se trouvèrent resserrés par ces événements d'ailleurs passagers et auxquels il ne faudrait pas attacher plus d'importance qu'ils n'en eurent. Il y a donc eu, à cet égard, un progrès incontestable ; bien mieux, aucune comparaison ne peut même être établie entre les deux sociétés, au point de vue qui nous occupe.

Cependant, le fait que des difficultés, quelque légères et passagères qu'elles aient été, se soient produites, aient pu survenir dans un cas comme dans l'autre du fait des sociétaires est déjà symptomatique et mérite d'être retenu, en vue de l'enseignement qu'il est possible d'en tirer. Semblable constatation a dû être souvent faite, puisque, au dire de M. Gide lui-même, les faits en question sont exclusifs de l'esprit coopératif. Celui-ci existe quand de semblables difficultés ne peuvent pas se produire. Et cela nous amène à constater

qu'il n'y a peut-être pas toujours entre les économistes autant ni de si profondes divergences qu'on se plaît à le proclamer, car — ou nous nous trompons fort — c'est la même vérité que les individualistes veulent affirmer quand, par la bouche de M. Deschamps, nous les entendons déclarer que la coopération exige beaucoup de vertus et de vertus rares. En l'occurrence, les représentants des deux écoles opposées nous paraissent s'être rencontrés pour formuler, chacun selon son tempérament, avec des expressions différentes, un *desideratum* unique, indispensable dans tout groupement, dans toute société coopérative ou autre. Ce *desideratum* consiste dans un principe de discipline, dans une règle, que tous doivent s'imposer ou qui doit leur être imposée. Il y a là une question de vie ou de mort pour toute espèce de groupement.

Il semble que ce soit le manque de discipline aggravé par une administration et une direction s'inspirant par trop des méthodes employées en politique, plus encore que les difficultés de réunir le capital nécessaire, qui ait causé la ruine des sociétés coopératives de production. Par contre, les sociétés coopératives de consommation ont pris un développement beaucoup plus considérable, en grande partie parce que les exigences de la discipline entre associés sont réduites au minimum. Ceux-ci ne sont à proprement parler jamais en contact prolongé. C'est à peine s'ils se rencontrent au magasin de vente ou à la caisse pour toucher les bonis. Nous

ne parlons pas des assemblées générales, la plupart s'abstiennent d'y paraître, puisque le quorum n'est jamais atteint lors de la première convocation. Dans ces sociétés, pas de difficultés possibles au point de vue de la discipline, car les associés ne se connaissent pas, ne se rencontrent pas à l'occasion d'actes sociaux. Ils sont dispersés soit dans une ville entière, soit dans un ou plusieurs arrondissements. Encore une fois, leur qualité de sociétaire ne les met jamais en contact suffisamment prolongé pour qu'entre eux puissent se nouer des ententes, se former des coalitions et naître des coteries redoutables tendant à contrecarrer la direction donnée aux affaires sociales. Aussi, ces faits, s'ils produisent des avantages, entraînent aussi de graves inconvénients qui sont comme la contrepartie des premiers. Le contrôle des actionnaires dans ces sociétés est réduit au minimum, pour ne rien dire de plus.

Il en est tout autrement dans un restaurant coopératif. Si les membres d'une coopérative de production se trouvent rapprochés et en rapports constants, journaliers même, à l'occasion du travail, il en est de même des membres d'une société ayant pour objet un restaurant coopératif. A la différence de ce qui se passe dans les coopératives de consommation, ici on consomme en commun. Et à cette occasion, on se trouve réunis plusieurs fois par jour, précisément en vue de cette consommation. Ces réunions sont infiniment plus favorables que le travail dans les sociétés de production au

rapprochement des sociétaires, elles durent suffisamment, et se produisent à un moment particulièrement propice pour échanger des impressions dont l'objet tout indiqué doit être les choses qui sont consommées et le fonctionnement de la société tout entière. C'est là que peuvent se former des ententes propices au bon fonctionnement de la société, mais qui peuvent avoir aussi un caractère exactement opposé. Il peut y avoir là une occasion de discussions, une source de divisions et de brouilles, de scissions et de luttes mortelles pour la société.

Voilà une catégorie de difficultés inhérentes aux restaurants coopératifs et qui sans leur être exclusivement propres présentent pour eux un danger particulier. L'obstacle qu'elles peuvent apporter au développement de ces sociétés n'est pas insurmontable, il peut être réduit, momentanément évité, mais jamais définitivement supprimé. Comme nous venons de le montrer par l'analyse qui précède, il résulte des conditions de fonctionnement de la société.

Cette situation, inhérente au genre de coopérative dont nous nous occupons, est encore aggravée quand le restaurant doit grouper de jeunes étudiants, échappés depuis peu à l'étroite surveillance du lycée, trop heureux de faire parade d'une liberté et d'une indépendance dont ils sont d'autant plus fêrus qu'ils en jouissent depuis moins longtemps.

Ces dangers, nous l'avons vu, quand nous avons traité

la question des agrandissements, les administrateurs du restaurant actuel les prévoient, les redoutent, et prennent pour s'en garantir les précautions nécessaires. Mais, comme nous l'avons signalé, les mesures qu'ils sont amenés à prendre dans ce but ne sont pas sans inconvénients. Elles les forcent à maintenir le restaurant dans ses proportions actuelles, les mettant ainsi dans l'impossibilité de bénéficier des avantages qui résulteraient d'une certaine concentration.

Reste la dernière des causes auxquelles nous avons, avec M. Gide, attribué l'insuccès du premier restaurant, nous voulons parler de l'inexpérience des administrateurs. Elle a agi dans une bien moindre mesure, dans le second restaurant, parce que les administrateurs de ce dernier ont pu profiter de l'expérience acquise dans la direction du premier, parce que, aussi, ils ont eu le temps de faire leur apprentissage. On n'a plus choisi de jeunes étudiants sur le point de partir pour le service, ou de quitter le quartier leurs études finies. Sans doute, ceux-là n'ont pas été écartés, mais ils ont été encadrés par des membres de l'ancien Conseil d'administration, qui ont présidé à la fondation du restaurant actuel et qui participent encore à sa direction. Nous disons « participent » mais c'est « assument » que nous devrions dire. Dans ces conditions, il ne s'agit plus d'inexpérience ; l'apprentissage nécessaire a été fait, mieux que cela, un véritable et nécessaire esprit de suite a été maintenu. Désormais, ces

membres du Conseil d'administration qui se sont consacrés à cette œuvre, qui s'y sont dévoués, ont acquis toutes les connaissances de véritables patrons, ils sont aussi expérimentés et professionnellement capables, plus même que beaucoup de ces derniers. Aussi, par eux et grâce à eux, tant qu'ils pourront assumer la tâche qu'ils se sont volontairement imposée, et qu'on leur permettra de le faire, la société est assurée d'une prospérité durable. Le seul danger sérieux à l'heure actuelle et difficile à conjurer que la société puisse courir ne peut venir que de désordres intérieurs, de ce que nous avons appelé tout à l'heure un manque de discipline. Ses affaires sont prospères, nous l'avons montré, son capital est intact, elle a quelques réserves, au point de vue financier aucune crainte n'est à concevoir. Elle a un noyau de consommateurs fidèles et assurés, une direction expérimentée. S'il n'y a aucune raison pour que le nombre des associés diminue, nous le répétons, pareille éventualité ne serait à craindre qu'au cas où la zizanie s'introduirait parmi eux, qu'il s'y formerait des coteries et qu'une opposition sérieuse s'organiserait. Ce danger écarté, quand même on envisagerait le départ et l'abstention des dirigeants actuels, on peut concevoir qu'ils auraient à ce moment formé des élèves en état de les remplacer. Mais il est désirable, bien entendu, que ces derniers ne soient pas des étudiants qui ne feraient que passer.

On ne doit pas se dissimuler toutefois que le choix

de ces administrateurs peut être difficile et leur recrutement parfois pénible. Car toutes les difficultés signalées à ce propos dans notre première partie doivent être évitées. Les administrateurs doivent avoir une certaine expérience qui ne peut s'acquérir que par une pratique plus ou moins longue, il est donc nécessaire de les maintenir suffisamment longtemps en fonctions. Ils doivent disposer d'assez de temps pour pouvoir s'occuper, non pas d'une manière intermittente, mais presque journellement, des affaires sociales. Il pourra arriver que toutes ces conditions ne soient pas facilement réunies.

A ce propos, nous croyons nécessaire de revenir, en terminant, sur cette question de l'expérience que doivent avoir les administrateurs. Des membres du Conseil d'administration du restaurant actuel nous ont, en effet, reproché d'avoir exagéré quand nous avons traité ce point dans notre première partie, prétendant que nous avions attribué au Conseil d'administration du premier restaurant des fautes qui ne lui étaient pas imputables et qu'au surplus cette prétendue inexpérience que nous avons relevée — avec et après M. Gide — aurait été sans grands inconvénients si on avait pu mettre la main sur un bon gérant.

A quoi nous répondons, en premier lieu, qu'il ne saurait pas plus y avoir de bon gérant là où il n'y a pas de bonne direction qu'il ne peut y avoir de bons domestiques dans les maisons où les maîtres ou les

patrons ne savent ou ne peuvent pas commander ni diriger. Nous voudrions bien savoir s'il peut y avoir de bons gérants là où il n'est personne qui sache ou qui puisse, à raison de ses autres occupations, exercer sur l'administration de ce gérant, une direction efficace et un contrôle éclairé. Et, pour le dire en passant, celui-là seul est en état de jouer ce rôle qui pourrait, le cas échéant, faire ou diriger le travail à propos duquel il doit se produire.

D'ailleurs, à ce point de vue encore, le restaurant coopératif comparé soit aux coopératives de consommation, soit à celles de production, comporte, à raison de sa nature même, des difficultés spéciales. La compétence indispensable est plus grande que dans les premières et plus difficile à réaliser que dans les secondes. Il ne faudrait pas croire qu'il n'y a qu'à adopter la forme coopérative, moyennant quoi les choses doivent dans tous les cas aller de la même manière. Chacune des formes de la coopération a ses difficultés propres, ses avantages et ses inconvénients particuliers. A cet égard, il nous paraît que, selon leur nature, ce sont des causes différentes qui influent d'une manière prépondérante sur leur avenir. Dans une coopérative de consommation, les administrateurs expérimentés sont plus difficiles à réunir que dans une coopérative de production, et dans cette dernière, la discipline est plus difficile à maintenir, comme nous l'avons montré, que dans la première. Mais, quand il s'agit d'un res-

taurant coopératif, la discipline peut facilement être compromise et il est aussi difficile qu'indispensable, de réunir des administrateurs expérimentés. Nous nous expliquons sur ce dernier point.

Dans une société coopérative de consommation sans doute, les administrateurs doivent avoir des notions de commerce, ils doivent avoir des notions plus ou moins précises et complètes sur la qualité et le prix des marchandises à acheter, être capables de pourvoir à une certaine organisation pour les achats, les ventes, l'organisation intérieure de la société. En tous cas, les opérations auxquelles il y a lieu de pourvoir sont relativement simples et peu compliquées. La capacité nécessaire est toute relative. Elle comporte surtout une marge assez grande, elle est susceptible de plus ou de moins. La société procure à ses associés les marchandises les plus diverses. Les associés n'ont pas plus — moins évidemment — que les administrateurs les connaissances nécessaires pour se rendre compte si les marchandises sont meilleures, moins bonnes ou aussi bonnes qu'ailleurs. Beaucoup d'entre eux ne se posent même pas pareille question. Ce n'est pas en raison d'avantages qu'ils ne sont pas capables de reconnaître qu'ils vont ou restent à la coopérative, c'est en vue et à cause du boni. De sorte que pourvu qu'il y ait du boni à répartir — n'est-ce pas de l'argent trouvé ou retrouvé? — on passe sur bien des choses. Et qu'on ne nous objecte pas que l'existence et le chiffre du boni dépendent de l'habileté des administrateurs. Nous le répé-

tons, il y a, à cet égard, une marge très élastique. Il nous a été donné de nous rendre compte que les prix du catalogue de telle grande coopérative étaient, en moyenne, 0 fr. 10 par unité plus élevés que ceux de telle grande maison similaire. Il nous a été raconté par un fabricant qu'il avait pendant longtemps vendu à une grande coopérative ouvrière parisienne, dans laquelle le préposé à la réception des articles de travail était un terrassier, tel de ces articles 8 fr. 50 tandis qu'il les vendait 4 fr. 50 à un grand magasin. Ce qui n'empêchait pas ceux de la coopérative de s'écouler avec la plus grande facilité. Nous pourrions citer telle grande coopérative de consommation dans laquelle chaque service est dirigé par des membres du Conseil d'administration, qui sont tous des fonctionnaires. Le travail professionnel de ces derniers ne paraît pas avoir particulièrement été fait pour les préparer au rôle qu'ils jouent à la coopérative. Et cependant celle-ci est florissante entre toutes.

Les coopératives de consommation sont donc particulièrement favorisées au point de vue de la discipline et en ce qui concerne l'expérience exigée des administrateurs.

Dans une coopérative de production, la question se présente tout autrement. Une capacité technique beaucoup plus grande est indispensable. L'expérience des administrateurs, selon l'expression adoptée par nous depuis le début, comporte bien moins de marge. Il faut de toute nécessité des techniciens, des spécialistes,

disons le mot, des *gens du métier*. Mais, par contre, ils sont beaucoup plus faciles à trouver, puisque tous les associés remplissent cette condition. Il n'y a qu'à choisir parmi eux. La situation est bien différente de celle que nous avons trouvée dans le cas précédent. Cette fois, ce ne sont pas les premiers venus qui se sont groupés, ce sont tous des individus habitués, exercés à exécuter les travaux faisant l'objet de la société.

Ce ne sera donc pas l'inexpérience des dirigeants qui risquera le plus de faire défaut cette fois, ce sera la discipline et aussi l'insuffisance du capital.

Et dans un restaurant ? Nous sommes fixés sur les conditions dans lesquelles pourra être maintenue la discipline. Et la capacité ? La capacité des consommateurs est tout aussi problématique, pour ne rien dire de plus, que celle des associés de la coopérative de consommation. Il faut ajouter toutefois cette circonstance aggravante que tous sont connaisseurs en matière de nourriture et que le prix étant fixé d'avance, les administrateurs ne pourront pas compter sur la tolérance, sur la latitude toujours acquises à ceux des coopératives de consommation.

Et ce n'est pas tout que cette connaissance des marchandises que possède tout consommateur et que cette fixation du prix une fois pour toutes. L'administrateur du restaurant n'a pas à faire ou à diriger que des opérations simples comme le sont en général celles de la société de consommation. Nous avons déjà exposé la

complication des opérations que nécessite le fonctionnement d'un restaurant. Cette analyse nous a conduit à le considérer comme une coopérative de production ou au moins comme une coopérative mixte, à la fois de production et de consommation. Mais, quelle que soit la manière dont nous l'envisagions, les conséquences sont les mêmes au point de vue qui nous occupe. Dans le premier cas, nous avons une coopérative de production sans les techniciens qui la composent d'ordinaire. Réunir les compétences diverses qu'exige un restaurant, les faire travailler ensemble ne sera pas impossible mais pourra présenter les plus grandes difficultés.

Si nous la considérons comme une société mixte, nous aurons les difficultés de l'une et de l'autre ; la tâche ne sera pas beaucoup facilitée. Autant d'obstacles que seule l'expérience pouvait faire apparaître et qui nous paraissent spéciaux aux restaurants coopératifs.

Telles sont, à nos yeux, les conditions toutes particulières qu'exige le fonctionnement d'un restaurant coopératif. Nous les avons dégagées d'une double expérience, sans préoccupation étrangère, en toute indépendance de pensée et sans opinion préconçue. A cet égard, nous nous sommes inspiré de nos seules constatations. Nous n'avons même pas craint sur certains points de heurter certaines opinions courantes. Ce faisant, il nous a paru que nous rendrions plus de services à la coopération elle-même et surtout que nous servirions

mieux la vérité qu'en entonnant de la première page à la dernière un hymne à la coopération. Aussi, nous inspirant de la très courageuse attitude adoptée par M. Gide après la chute du premier restaurant coopératif, nous avons été amené à étudier d'après la méthode par lui adoptée les conditions les meilleures de fonctionnement d'un restaurant coopératif. Et avec lui encore et après lui, nous avons été amené à conclure que même quand elle a réussi, les deux écueils les plus dangereux pour une coopérative ayant pour objet un restaurant, sont « le manque de discipline de ses membres et l'inexpérience des administrateurs ». Et si cette dernière comporte plus de marge que le manque de discipline, si elle est dans une très large mesure susceptible de plus ou de moins, si elle peut être remplacée par le dévouement du gérant et par l'expérience consommée de ce dernier, il reste vrai, ici comme en toute matière, que de telles qualités chez le gérant ne constitueront un élément durable de bon fonctionnement et de succès qu'autant qu'elles seront garanties et cautionnées par *l'intérêt personnel* de cet agent salarié.

Vu : le Président de la thèse,

LYON-CAEN

Vu : le Docteur,

P. CAUWÈS

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Recteur de l'Académie de Paris

Pour le Vice-Recteur :

L'Inspecteur de l'Académie,

ISTRIA

ANNEXE

Le nouveau Restaurant coopératif Société anonyme à capital variable

STATUTS

TITRE I. — Dénomination. Objet. Durée. Siège.

ARTICLE PREMIER. — Il est formé entre les adhérents aux présents statuts et tous autres qui seront ultérieurement admis une société coopérative de consommation, anonyme, à capital et personnel variables, conformément aux lois du 24 juillet 1867 et du 1^{er} août 1893.

ART. 2. — La société prend le nom de : *Le Nouveau Restaurant coopératif*.

ART. 3. — Elle a pour but de fournir à ses associés une nourriture hygiénique et de leur faire réaliser des économies sur leurs frais de restaurant.

ART. 4. — La durée de la société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf ans, à compter du jour de sa constitution définitive.

ART. 5. — Le siège social est fixé à Paris, rue Berthollet, n° 11. Il pourra être transféré ailleurs par décision du Conseil d'administration.

ART. 6. — Sous aucun prétexte la société ne vendra à crédit à qui que ce soit.

TITRE II. — Fonds social.

ART. 7. — Le capital social est fixé, quant à présent, à la somme de 1.000 francs, et divisé en 40 actions de 25 francs chacune. Toutes les actions sont productives d'un intérêt maximum de 4 %.

ART. 8. — Le capital social pourra être augmenté par des versements successifs faits par les associés, ou par l'admission d'associés nouveaux dans des limites qui pourront être fixées annuellement par délibération de l'assemblée générale des actionnaires, conformément aux articles 48 et 49 de la loi du 24 juillet 1867. En cas d'augmentation du capital, le mode de libération et de versement sera déterminé par le Conseil d'administration.

ART. 9. — Le capital pourra par contre être réduit par suite de reprise d'apports résultant de retraite, exclusion ou décès d'associés.; mais il ne pourra être réduit au-dessous des deux cinquièmes du capital actuel.

ART. 10. — Les actions sont payables en totalité au

moment de la souscription. Les titres sont extraits d'un registre à souche, numérotés, frappés du timbre de la société, revêtus de la signature du secrétaire et du trésorier.

ART. 11. — Les actions sont nominatives.

ART. 12. — Les actions ne sont transmissibles qu'après l'autorisation du Conseil d'administration et par voie de transfert signé par le cédant et le cessionnaire sur un registre spécial.

ART. 13. — Toute action est indivisible. La société ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour chaque action.

TITRE III

ART. 14. — Nul ne sera admis comme associé qu'en vertu d'une décision du Conseil d'administration prise à la majorité des voix.

ART. 15. — Les actionnaires peuvent quitter la société en donnant leur démission par écrit. Le Conseil d'administration pourra refuser les démissions lorsque le capital menacera de devenir inférieur aux $\frac{2}{3}$ du capital actuel.

ART. 16. — Tout sociétaire qui cherchera à faire profiter par habitude un non sociétaire des avantages du restaurant sera rayé par le Conseil d'administration.

ART. 17. — L'assemblée générale, à la majorité des voix nécessaires pour modifier les statuts, a le droit de prononcer l'exclusion d'un associé.

ART. 18. — Lors de la retraite volontaire ou forcée d'un associé, la société lui rembourse contre remise de son action, son apport social augmenté de la part qui lui revient sur les bénéfices constatés par le dernier inventaire ; il n'a rien à prétendre sur le fonds de réserve. Le *remboursement* aura lieu dans les trois mois qui suivent l'assemblée ordinaire de novembre. S'il y a des pertes, le remboursement n'aura lieu qu'à déduction de la part de l'associé dans les pertes. En cas de décès, la société remboursera immédiatement aux héritiers ou ayants droit du sociétaire défunt le montant de ses actions.

TITRE IV. — Administration de la société.

ART. 19. — La société est administrée par un Conseil composé de six membres au moins, nommés par l'assemblée générale et choisis parmi les associés. Cette nomination aura lieu au scrutin de liste.

ART. 20. — Le Conseil est renouvelable tous les ans, en assemblée générale. Les membres sortants sont rééligibles.

ART. 21. — Les administrateurs doivent, pendant la durée de leurs fonctions, être propriétaires chacun d'une action au moins. Ces actions sont affectées à la garantie de tous les actes de leur gestion ; elles sont inaliénables, frappées d'un timbre indiquant leur inaliénabilité et déposées dans la caisse sociale.

ART. 22. — Pour faire partie du Conseil d'administration ou de la Commission de surveillance, le sociétaire devra être propriétaire d'une action au moins et être membre de la société depuis six mois. Cette disposition ne sera appliquée que lorsque la société aura six mois d'existence. Nul ne peut faire partie du Conseil d'administration et de la Commission de surveillance : 1° s'il est intéressé dans un commerce ayant trait à des opérations analogues à celle de la société ; 2° s'il est sous le coup d'une radiation ; 3° s'il est ascendant ou descendant ainsi que frère ou sœur d'un membre du Conseil d'administration ou de la Commission de surveillance ou d'un employé de la société.

ART. 23. — Tous les ans le Conseil nomme parmi ses membres un secrétaire et un trésorier ; le Conseil sera présidé par chacun de ses membres à tour de rôle par ordre d'inscription : le président de la séance dirige les travaux du Conseil ; le secrétaire veille à l'observation du règlement intérieur ; il rédige les procès-verbaux, se charge de la correspondance et il tient le registre matricule des associés. Le trésorier tient la comptabilité générale, surveille les opérations du restaurant. Il est tenu de présenter ses livres à toute demande qui lui en est faite par les membres du Conseil ou de la Commission de surveillance.

ART. 24. — Le Conseil se réunit au lieu désigné par la convocation aussi souvent que les besoins de la société l'exigent ; la présence de quatre de ses membres

au moins est nécessaire pour la validité de ses délibérations : les membres du Conseil seront tenus d'assister à toutes les délibérations sauf à se faire excuser valablement. Après trois absences consécutives non motivées, le membre manquant pourra être considéré comme démissionnaire.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents ; en cas de partage des voix celle du président de la séance est prépondérante.

Les délibérations du Conseil sont transcrites sur un registre spécial et signées au moins par le secrétaire.

Les copies ou extraits sont certifiés conformes par celui-ci.

ART. 25. — Le Conseil a les pouvoirs les plus étendus pour la gestion des biens et affaires de la société et notamment, indépendamment des pouvoirs que lui confèrent les présents statuts, il prend à bail tous locaux nécessaires à l'objet de la société même pour une durée excédant neuf ans ; il pourvoit à l'établissement, l'aménagement, l'approvisionnement du restaurant ; il peut traiter, transiger, compromettre, donner tout désistement et mainlevée avec ou sans paiement. Il convoque l'assemblée générale, arrête les comptes à lui soumettre et propose, s'il y a lieu, la répartition des bonis.

Il représente la société en justice, tant en demandant qu'en défendant. Il reçoit les fournisseurs acceptés près de la société et les fournisseurs nouveaux, dont une liste toujours à jour doit être tenue à la disposition des

membres de la société ; il arrête avec eux tous marchés pour lesquels la préférence devra être accordée aux sociétés coopératives. Il nomme, révoque les employés, reçoit provisoirement les nouveaux sociétaires, accepte les démissions, procède s'il y a lieu aux radiations provisoires, refuse l'admission de toute personne qui ne présente pas les conditions de moralité qu'il juge nécessaires, s'occupe de l'état de la caisse, rédige les inventaires, les soumet accompagnés d'un rapport aux assemblées générales, il délègue toutes les semaines un de ses membres pour la surveillance intérieure.

ART. 26. — Le Conseil peut déléguer tout ou partie de ces pouvoirs à une ou plusieurs personnes prises parmi ses membres ou parmi les autres associés. Les membres agissant en vertu d'une délégation n'ont à justifier à l'égard des tiers que d'un extrait signé du secrétaire, de la délibération qui les a autorisés à traiter, laquelle devra spécifier les pouvoirs accordés.

ART. 27. — Toutes les fonctions de la société pourront être rémunérées dans les conditions déterminées par l'assemblée générale.

TITRE V. — Commission de surveillance.

ART. 28. — Une Commission de surveillance de trois membres est élue par l'assemblée générale dans les mêmes conditions que le Conseil d'administration. Elle

veille à l'exécution des statuts et des règlements, elle vérifie la comptabilité et la caisse. Elle dresse et présente un rapport à l'assemblée générale sur les opérations, sur la situation de la société, sur le bilan et sur les comptes présentés par les administrateurs. La Commission de surveillance pourra provoquer la convocation de l'assemblée générale en dehors des sessions prévues par les statuts, mais seulement en cas de malversation, de mauvaise gestion ou d'inexécution des règlements en vigueur.

La Commission de surveillance peut déléguer chaque mois un de ses membres pour assister aux séances du Conseil d'administration.

ART. 29. — Les membres de la Commission de surveillance sont élus pour un an et sont rééligibles.

TITRE VI. — **Assemblées générales.**

ART. 30. — L'assemblée générale est convoquée par le Conseil d'administration ; elle élit et prend son président parmi ses membres ainsi que les scrutateurs et son secrétaire. L'assemblée générale représente l'universalité des actionnaires, ses pouvoirs n'ont d'autre limite que ses statuts, ses décisions sont obligatoires pour tous, même pour les absents.

Elle doit être convoquée par le Conseil d'administration tous les six mois dans la première quinzaine de dé-

cembre et dans la deuxième quinzaine de mars. Au cas où il y aurait urgence, le Conseil d'administration, d'accord avec la Commission de surveillance, pourra convoquer une assemblée générale extraordinaire.

Une assemblée générale extraordinaire devra également avoir lieu, si elle est demandée par le tiers au moins des sociétaires spécifiant les objets à mettre à l'ordre du jour.

Les membres de l'assemblée générale n'ont qu'une voix chacun, quel que soit le nombre de leurs actions. Chaque actionnaire peut se faire représenter par un autre membre de la société.

Il est dressé une feuille de présence mentionnant les noms et domiciles des sociétaires et le nombre de leurs actions. La feuille de présence certifiée par le bureau de l'assemblée générale sera annexée au procès-verbal de la séance.

L'assemblée générale reste maîtresse de prendre telle décision qui fixe le nombre des sociétaires nécessaire pour la validité de ses délibérations, sans toutefois que ce nombre puisse descendre au-dessous de celui qui représente le quart du capital social. Si l'assemblée ne réunit pas ce nombre, il en est convoqué une nouvelle dans un délai de quinze jours francs. Les convocations doivent être envoyées au moins huit jours à l'avance avec mention des motifs qui ont empêché la première assemblée d'aboutir à l'indication de l'ordre du jour. La seconde assemblée délibère valablement,

quel que soit le nombre des sociétaires présents.

L'assemblée générale a le pouvoir de modifier les présents statuts ; toutefois elle ne peut pas changer l'objet de la société.

Si l'assemblée générale doit délibérer sur des modifications aux statuts ou sur des propositions de prorogation ou de dissolution, les associés sont informés, au moins quinze jours à l'avance, de la date de la convocation et de l'ordre du jour.

ART. 31. — L'ordre du jour est arrêté par le Conseil d'administration :

L'assemblée générale : 1° entend les rapports des administrateurs et de la Commission de surveillance sur la situation de la société, sur le bilan et sur les comptes. La lecture du rapport fait par la Commission de surveillance doit avoir lieu en premier ;

2° Elle discute et, s'il y a lieu, approuve les comptes ;

3° Elle délibère sur l'opportunité d'augmenter ou de diminuer le capital social ou de fonds de réserve ;

4° Elle délibère sur les réclamations auxquelles le Conseil d'administration ou la Commission de surveillance aurait cru ne pas devoir donner satisfaction ;

5° Elle délibère sur les radiations des sociétaires que le Conseil se réserve le droit de proposer ;

6° Elle délibère sur les propositions diverses soumises à son approbation par le Conseil d'administration ou par les sociétaires ;

7° Elle fixe le règlement intérieur par lequel sont

établis les rapports des sociétaires avec le restaurant, les employés et le Conseil d'administration ;

8° Elle délibère sur la revision des statuts, si elle est demandée par le tiers au moins des sociétaires ou si elle est demandée par le Conseil ;

9° Elle autorise tous emprunts ou tous placements de fonds et elle en fixe les conditions ;

10° Elle nomme les administrateurs et les commissaires de surveillance pour l'exercice suivant ;

11° Elle délibère et statue souverainement sur toutes les questions qui ne sont pas du ressort du Conseil d'administration et lui confère tous les pouvoirs supplémentaires qui seraient reconnus utiles.

ART. 32. — Les délibérations des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial et signés par les membres du bureau.

Les extraits ou copies de ces procès-verbaux seront signés par le secrétaire du Conseil.

TITRE VII. — États semestriels. Inventaires.

Trop-perçus.

ART. 33. — L'année sociale commence le premier novembre de chaque année. Il sera dressé chaque semestre par les soins du Conseil d'administration un inventaire sommaire de l'actif et du passif de la société.

ART. 34. — Déduction faite des frais généraux et de

l'intérêt attribué aux actionnaires, l'excédent sera ainsi réparti :

1° 25 % au moins pour la réserve légale ;

2° Le surplus aux sociétaires, au personnel par décision de l'assemblée générale. Le mode de répartition de cette somme aux actionnaires et au personnel sera fixé par un règlement du Conseil d'administration.

Le paiement de ces trop-perçus aura lieu aux époques fixées par le Conseil d'administration.

TITRE VIII. — **Fonds de réserve.**

ART. 35. — Il est créé un fonds de réserve composé de l'accumulation des sommes prélevées sur les bénéfices annuels, conformément à l'article précédent. Il est destiné à faire face aux dépenses extraordinaires imprévues. Lorsque le fonds de réserve aura atteint la moitié du capital social, le prélèvement cessera d'être obligatoire. A l'expiration de la société, après la liquidation de ses engagements, le fonds de réserve sera partagé entre toutes les actions.

TITRE IX. — **Dissolution.**

ART. 36. — La dissolution de la société pourra avoir lieu :

1° Si les pertes excèdent la moitié du capital social ;

2° Si elle est demandée par un nombre de sociétai-

res représentant les trois quarts au moins du capital social.

Dans l'un et l'autre cas le Conseil d'administration est tenu de convoquer d'urgence l'assemblée générale et la société sera dissoute à moins que cette assemblée en décide la continuation à la majorité des voix. Si la dissolution est prononcée, l'assemblée prendra les mesures nécessaires pour assurer la prompte liquidation.

La résolution de l'assemblée sera dans tous les cas rendue publique.

TITRE X. — **Contestations.**

ART. 37. — Toutes les contestations entre actionnaires et la société seront jugées par les tribunaux compétents du département de la Seine. En cas de contestation, tout actionnaire devra faire élection de domicile à Paris. A défaut d'élection de domicile à Paris, tous actes seront valablement signifiés au Parquet de M. le Procureur de la République près le Tribunal de la Seine.

Publications.

ART. 38. — Pour faire partout où besoin sera les publications légales des présents statuts, tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une expédition ou d'un extrait des présentes.

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
INTRODUCTION.	5

PREMIÈRE PARTIE

Le restaurant coopératif du quartier Latin

CHAPITRE PREMIER. — Sa fondation et son organisation.	13
CHAPITRE II. — Fonctionnement du restaurant coopératif.	22
CHAPITRE III. — A quelles causes fut imputable l'insuccès du restaurant coopératif du quartier Latin.	33
§ 1. — Inexpérience des administrateurs . . .	34
§ 2. — Chômage des vacances. Concurrence du commerce.	43
§ 3. — Défaut d'esprit coopératif	46

DEUXIÈME PARTIE

Le nouveau restaurant coopératif du quartier Latin

SECTION I

CHAPITRE UNIQUE. — Ses débuts	59
---	----

SECTION II

Organisation du restaurant coopératif

CHAPITRE PREMIER. — Statuts. Déclarations de principe.	71
CHAPITRE II. — Capital. Versement et remboursement.	79
CHAPITRE III. — Admission. Démission. Exclusion.	
Non-sociétaires invités	83
CHAPITRE IV. — Bonis ou trop-perçus	87

SECTION III

Fonctionnement du restaurant coopératif

CHAPITRE PREMIER. — Administration	91
CHAPITRE II. — Le personnel.	101
§ 1. — Le gérant	104
§ 2. — Le cuisinier	109
§ 3. — Les filles de salle	112
CHAPITRE III. — Le local. Le matériel. La comptabilité.	115
§ 1. — Le local	115
§ 2. — Matériel et frais de premier établissement.	117
§ 3. — Comptabilité.	117
CHAPITRE IV. — Le menu	120
CHAPITRE V. — Achats et fournisseurs	125
CHAPITRE VI. — Vacances	128
CHAPITRE VII. — Agrandissement.	130
CHAPITRE VIII. — Les résultats	137
CONCLUSION	142
ANNEXE.	160

